

**BUKU AJAR**

**PENGANTAR MANAJEMEN**



**ANNIO INDAH LESTARI S.E., MSi.**

**FAKULTAS EKONOMI BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

**MEDAN**

**2019**

## KATA PENGANTAR

*Syukur Alhamdulillah* atas segala karunia yang Allah *Subhanahu wa Ta'ala* limpahkan kepada kita semua. Teriring *Sholawat* dan *Salam* juga kepada baginda Rasulullah *Shallallaahu 'Alaihi Wasallam*, semoga kelak kita memperoleh syafa'at beliau di hari kemudian.

Kehadiran buku ajar Pengantar Manajemen ini dimaksudkan untuk membantu memudahkan mahasiswa mempelajari dan memperdalam pengetahuan tentang manajemen. Buku ini terdiri dari sepuluh bab yang saling terkait satu sama lain berupa wawasan manajemen dan penjabaran fungsi-fungsi manajemen ditambah dengan tinjauan dari sisi syariahnya yang penulis peroleh dari buku **Manajemen Qur'ani** Ahmad Djalaluddin, Lc, MA dan **Menggagas Manajemen Syariah** A. Riawan Amin serta **Manajemen Syariah** DR. Ahmad Ibrahim Abu Sinn. Tambahan lain yang dilengkapi di buku ini adalah kuesioner penilaian diri pada setiap awal dan akhir bab terkait dengan topik bahasan yang diadopsi dari buku **Era Baru Manajemen** Richard L. Daft.

Semoga buku sederhana ini memberikan kontribusi positif bagi mahasiswa khususnya. Masukan konstruktif tentunya sangat penulis harapkan. Dan kepada pihak-pihak yang membantu dalam penyelesaian buku ini penulis hanya bisa menyampaikan *Jazakumullah khairan*, semoga Allah yang memberi balasan dengan yang lebih baik.

Medan, Maret 2019

Annio Indah Lestari

## **DAFTAR ISI**

### **BAB I KONSEP MANAJEMEN**

- A. Organisasi
- B. Manajemen
- C. Fungsi-fungsi manajemen
- D. Keterampilan Manajemen
- E. Tingkatan-Tingkatan Manajemen
- F. Soal-soal Latihan
- G. Uji Diri Manajer Baru

### **BAB II PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN**

- A. Perkembangan Ilmu Manajemen
- B. Kritik Terhadap Teori Manajemen Konvensional
- C. Paradigma Baru Manajemen
- D. Spiritual Manajemen dan Kontribusinya
- E. Karakteristik Manajemen Islami
- F. Soal-soal Latihan
- G. Uji Diri Manajer Baru

### **BAB III LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI**

- A. Lingkungan Internal
- B. Lingkungan Eksternal
- C. Budaya organisasi
- D. Tahapan Pembentukan Budaya Organisasi
- H. Jenis-Jenis Budaya
- I. Soal-soal Latihan
- E. Uji Diri Manajer Baru

### **BAB IV ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL**

- A. Etika
- B. Sistem Etika Kontemporer VS Etika Islami

- C. Prinsip Etika Bisnis
- D. Tanggung Jawab Sosial
- E. Masa Depan Tanggung Jawab Sosial
- F. Soal-soal Latihan
- G. Uji Diri Manajer Baru

## BAB V FUNGSI PERENCANAAN

- A. Pengertian Perencanaan
- B. Fungsi Perencanaan
- C. Persyaratan Perencanaan
- D. Hierarki Perencanaan
- E. Tingkatan Tujuan dan Rencana
- F. Perencanaan dalam Lingkungan yang Bergejolak
- G. Soal-soal Latihan
- H. Uji Diri Manajer Baru

## BAB VI FUNGSI PENGORGANISASIAN

- A. Konsep Dasar Pengorganisasian
- B. Empat Pilar Pengorganisasian
- C. Faktor yang Memengaruhi Struktur Organisasi
- D. Rantai Perintah
- E. Soal-soal Latihan
- F. Uji Diri Manajer Baru

## BAB VII FAKTOR INDIVIDU DALAM ORGANISASI

- A. Faktor Individu dan Fungsi Pengarahan
- B. Karakteristik Individu
  - 1. Kemampuan
  - 2. Pembelajaran
  - 3. Sikap
  - 4. Kepribadian
  - 5. Nilai
  - 6. Persepsi

- C. Soal-soal Latihan
- D. Uji Diri Manajer Baru

## **BAB VIII KELOMPOK KERJA DAN TIM**

- A. Kelompok Kerja dan Urgensinya
- B. Pembagian Kelompok Kerja
- C. Tahap-Tahap Perkembangan Kelompok
- D. Karakteristik Kelompok Kerja
- E. Tim
- F. Jenis-Jenis Tim
- G. Karakteristik Tim
- H. Mengubah Individu Menjadi Tim
- I. Soal-soal latihan
- J. Uji Diri Manajer Baru

## **BAB IX KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**

- A. Komunikasi dalam Organisasi
- B. Bentuk-Bentuk dalam Organisasi
- C. Komunikasi Efektif
- D. Saluran Komunikasi Tim
- E. Saluran Komunikasi Pribadi
- F. Soal-soal Latihan
- G. Uji Diri Manajer Baru

## **BAB X FUNGSI CONTROLLING**

- A. Pengertian Kontrol
- B. Langkah-Langkah dalam Proses Kontrol
- C. Jenis-Jenis Kontrol
- D. Kriteria Kontrol Efektif
- E. Apakah Pendekatan Kontrol Anda
- F. Soal-soal Latihan
- G. Uji Diri Manajer Baru

## DAFTAR PUSTAKA

## **BUKU INI MILIK**

Nama:

NIM:

Jurusan:

Semester:

Sifat – sifat utama:

Visi:

Rencana 1 tahun mendatang:

Rencana setelah lulus kuliah:

Motto hidup:

Ungkapan yang ingin disampaikan kepada orang tua:

Ungkapan yang ingin disampaikan kepada teman 1 kelas:

# BAB I

## KONSEP DASAR MANAJEMEN

SIAPKAH [ Selamat datang di dunia manajemen. Siapkah Anda untuk berkecimpung di dalamnya? Kuesioner berikut akan membantu Anda melihat apakah prioritas Anda sesuai dengan berbagai tuntutan terhadap manajer masa kini. Berikan nilai untuk setiap pos berikut berdasarkan apa yang menurut Anda merupakan aspek penting yang sesuai dengan tugas tersebut yang menentukan keberhasilan Anda sebagai manajer baru di sebuah departemen. Tugas Anda adalah memberi nilai “Benar” pada empat pos prioritas penting dan “Salah” pada empat lainnya.

	B	S
1.Menghabiskan 50 persen atau lebih dari waktu Anda untuk mengurus dan menyuapi orang.		
2.Memastikan orang lain mengerti bahwa Anda memegang kendali di departemen Anda.		
3.Memanfaatkan waktu makan siang untuk beretemu dan membuka jaringan dengan rekan kerja di departemen lain.		
4.Menerapkan perubahan yang Anda yakini akan meningkatkan kinerja departemen.		
5.Menghabiskan sebanyak mungkin waktu untuk berbicara dengan dan mendengarkan bawahan.		
6.Memastikan pekerjaan selesai tepat pada waktunya.		
7.Menemui atasan Anda untuk mendiskusikan ekspektasinya terhadap Anda dan departemen Anda		
8.Memastikan Anda menetapkan ekspektasi dan		



kebijakan yang jelas bagi departemen Anda		
-------------------------------------------	--	--

## **KONSEP DASAR MANAJEMEN**

### Garis Besar Bab

- Defenisi Organisasi dan Manajemen
- Manajemen Secara Fungsional dan Operasional
- Keterampilan Manajemen
- Tingkatan Manajemen

### Hasil Pembelajaran

- Mengetahui konsep dasar manajemen dan mengapa manajemen diperlukan dalam sebuah organisasi bisnis
- Mengetahui perbedaan antara efisien dan efektif serta nilai penting keduanya bagi organisasi
- Mengetahui konsep manajemen secara fungsional dan mendeskripsikan keempat fungsi dan jenis aktivitasnya
- Mengetahui konsep manajemen secara operasional dan mendeskripsikan jenis aktivitasnya
- Mendeskripsikan berbagai keterampilan manajerial serta relevansinya bagi manajer di berbagai tingkatan hierarkinya.

## A. ORGANISASI

Kata manajemen erat kaitannya dengan konsep organisasi. Kita mengetahui bahwa kehidupan modern kita sehari-hari dipengaruhi oleh aneka macam organisasi bisnis, sosial, edukasional, religius, dan politikal. Dalam masyarakat modern, kebanyakan hasil kerja dilaksanakan orang melalui bantuan organisasi, bukan oleh para individu yang bekerja secara terpisah. Hardjito dalam Busro (2018: 3) menyajikan definisi organisasi sebagai kesatuan sosial yang di koordinasikan secara sadar yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah.

Menurut Griffin dalam Ernie dan Kurniawan (2005: 4), organisasi adalah *a group of people working together in a structured and coordinated fashion to achieve a set of goals*. Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama dalam struktur dan kordinasi tertentu dalam mencapai serangkaian tujuan tertentu. Atau dengan bahasa lain didefinisikan organisasi sebagai sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan tertentu dan berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerja sama.

Berbagai organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda. Organisasi bisnis bisa jadi bertujuan untuk memperoleh profit, maka organisasi bisnis adalah sekumpulan orang atau kelompok yang memiliki tujuan untuk meraih profit dalam kegiatan bisnisnya, sehingga mereka berupaya untuk mewujudkan tujuannya tersebut melalui kerja sama. Bagaimana kerja sama dapat dilakukan ketika karakter orang-orang atau kelompok yang ada di dalam organisasi sangat berbeda-beda? Setiap orang yang ada memiliki motif yang berbeda-beda? Dengan latar belakang yang berbeda-beda? Dan dengan berbagai macam sumber daya yang beraneka ragam?

## B. MANAJEMEN

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yang terdiri atas dua kata *man* dan *age*, yang bisa dimaknai sebagai usia dimana seseorang menjadi laki-laki. Secara historis, laki-laki memang memegang tanggung jawab utama untuk mengelola bisnis keluarga serta seluruh kewajiban keluarga selain bisnis. Manajemen juga bisa diartikan sebagai ilmu karena merupakan pengetahuan yang terorganisasi dalam mempraktekan manajemen. Manajemen juga bisa diartikan sebagai seni. Jadi antara ilmu dan seni hubungannya tidak terpisah melainkan saling melengkapi. Marry P. Follet, mengungkapkan *management is the art of getting things done through people*. Manajemen adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. *Apa yang harus diselesaikan? Mengapa menyelesaikannya melalui orang lain?*

Kalau kita melanjutkan kalimat pertanyaan diatas dengan *Bagaimana cara penyelesaian pekerjaannya?*

Proses penyelesaiannya memerlukan tahapan-tahapan. Bagi organisasi bisnis, tahapan-tahapan tersebut bisa berupa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pengawasan dan pengendalian. Berdasarkan tahapan-tahapan ini maka dikenal pengertian lain dari manajemen, sebagaimana dikemukakan oleh Nickels, McHugh dan McHugh, *management is the process used to accomplish organizational goals through planning, organizing, directing and kontrol people and other organizational resources*. Manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.

Dalam bahasa Arab manajemen terambil dari kata *nazhama*. *Nazhama al asyyaa' nazhman* berarti menata beberapa hal dan menggabungkan antara satu dengan yang lainnya. *Nazhama amrahu* berarti menyusun dan menertibkan urusannya. Sementara *al nidzam, al tandzim* (manajemen) menurut Muhammad Abdul Jawwad adalah aktivitas menertibkan, mengatur, dan berfikir yang dilakukan seseorang, sehingga dia mampu mengurutkan, menata dan merapikan hal-hal yang ada disekitarnya, mengetahui prioritas-prioritasnya, serta menjadikan hidupnya selalu selaras dan serasi dengan yang lainnya. Menilik arti manajemen ini sesungguhnya dapat ditegaskan bahwa dalam implementasi amal-amal Islami sangat dipentingkan dan diperhatikan unsur idariyah (manajemen).

Djalaluddin (2007: 3)

Kata manajemen dalam bahasa Arab adalah *Idara* yang berarti berkeliling atau lingkaran. Dalam konteks bisnis bisa dimaknai bahwa bisnis berjalan pada siklusnya, sehingga manajemen bisa diartikan kemampuan manajer yang membuat bisnis berjalan sesuai rencana.

Amin (2010: 660)

## **Fungsi-Fungsi Manajemen**

Pada pertengahan tahun 1950-an Koontz mempopulerkan konsep *management functions* dengan mengelompokkan tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen ke dalam lima fungsi, yang mencakup: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengisian staf (*staffing*), memimpin (*leading*) dan pengendalian (*kontrol*).

Pengembangan model fungsi di atas mengacu kepada pembagian fungsi manajemen yang dirumuskan oleh Henry Fayol pada tahun 1916. Fayol membagi fungsi manajemen ke dalam lima fungsi, yakni: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian komando (*commanding*), pengkoordinasian (*coordinating*) dan pengendalian (*kontrol*). Koontz (1984) menyatakan bahwa fungsi adalah sekumpulan pekerjaan yang bisa dibedakan secara nyata dari kumpulan pekerjaan lainnya. Fungsi perencanaan tentunya memiliki kumpulan pekerjaan yang berbeda secara nyata dengan kumpulan pekerjaan yang dilakukan pada fungsi pengorganisasian. Pada perkembangan selanjutnya fungsi-fungsi manajemen disusutkan menjadi empat fungsi, yang mencakup *planning*, *organizing*, *directing* dan *controlling*. Robbins dan Coulter dalam Solihin (2009: 3).

## **Fungsi Operasional dari Manajemen**

Pada pelaksanaannya fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan menurut tahapan tertentu akan sangat berbeda-beda jika didasarkan pada fungsi operasionalnya. Berdasarkan operasionalnya, manajemen organisasi bisnis dapat dibedakan secara garis besar menjadi fungsi-fungsi sebagai berikut: manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen produksi/operasional, manajemen pemasaran dan manajemen informasi.

Secara operasional, fungsi perencanaan (*planning*) untuk sumber daya manusia akan sangat berbeda dengan fungsi perencanaan untuk sumber daya fisik atau untuk keuangan. Belum lagi jika dilihat dari jenis organisasinya, fungsi perencanaan bagi organisasi politik akan berbeda dengan organisasi bisnis maupun organisasi sosial.

#### C. Keterampilan Manajemen

Meskipun sebagian ahli teori manajemen menyarankan serangkaian keterampilan, keterampilan yang diperlukan untuk mengatur sebuah departemen atau organisasi dapat dikelompokkan kedalam keahlian berikut: keahlian konseptual (*conceptual skills*), keahlian interpersonal (*human skills*), keahlian teknis (*technical skills*), keahlian pengambilan keputusan (*decision making skills*), keahlian mengelola waktu (*time management skills*), keahlian dalam manajemen global (*global management skills*) dan keahlian dalam hal teknologi (*technological skills*).

#### D. Tingkatan-Tingkatan Manajemen

Para manajer memerlukan berbagai keterampilan untuk melakukan keempat fungsi manajemen di semua organisasi. Akan tetapi, tidak semua pekerjaan manajer sama. Para manajer bertanggung jawab terhadap berbagai departemen, bekerja di beragam tingkat yang berbeda dalam hierarki, memenuhi tuntutan yang berbeda-beda dan memiliki fokus utama yang berubah di setiap tingkatan. Tingkatan manajemen terbagi tiga: manajer puncak (*top manager*), manajer tingkat menengah (*middle manager*) dan manajer line pertama (*first line manager*).

## Soal-Soal Latihan

1. Siapakah manajer itu?
2. Mengapa manajemen dapat dikatakan sebagai pengetahuan sekaligus seni? Uraikan beserta contoh!
3. Jelaskan yang dimaksud dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dan bagaimana hubungan antara keempat fungsi tersebut?
4. Sebutkan beberapa fungsi operasional dari manajemen bisnis sebuah organisasi bisnis!
5. Jelaskan apa yang dimaksud dengan efisiensi!
6. Jelaskan apa yang dimaksud dengan efektifitas!
7. Mengapa konsep efisiensi dan efektifitas harus dijalankan secara simultan dalam mengejar tujuan perusahaan?
8. Uraikan beberapa tingkatan manajemen perusahaan!
9. Keahlian apa saja yang perlu dimiliki oleh manajer?
10. Jelaskan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dalam kaitannya dengan fungsi-fungsi organisasi suatu perusahaan!

## UJI-DIR Prestasi Manajer

Berikan nilai untuk setiap pos di bawah ini berdasarkan orientasi Anda terhadap prestasi pribadi. Bacalah setiap pos dan beri tanda centang pada kolom “benar” dan “salah” sesuai dengan pemikiran Anda.

	Benar	Salah
1. Saya merasa puas jika berhasil menguasai keterampilan baru.		
2. Bekerja sendiri biasanya lebih baik daripada bekerja dalam tim.		
3. Saya merasa senang jika menang.		
4. Saya suka meningkatkan kemampuan saya.		
5. Saya jarang bergantung kepada orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan.		
6. Saya sering memberikan kontribusi berharga bagi tim.		
7. Saya suka situasi kompetitif.		
8. Agar maju, penting jika kita dianggap sebagai pemenang		



## BAB II

### PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

APAKAH ANE  
GAYA BARU  
LAN

Berikut adalah beragam perilaku yang sering dilakukan oleh seorang manajer ketika berhubungan dengan bawahannya. Bacalah setiap pertanyaan dengan seksama dan jawablah dengan “Benar” atau “Salah” untuk menggambarkan sejauh mana Anda berperilaku seperti itu.

	Benar	Salah
1.Mengawasi bawahan saya secara saksama agar mereka bekerja lebih baik		
2.Menetapkan tujuan dan sasaran untuk bawahan saya meminta mereka menggunakannya demi rencana saya		
3.Menetapkan pengendalian untuk memastikan bawahan saya menyelesaikan pekerjaan mereka.		
4.Memastikan pekerjaan bawahan saya sudah terlebih dahulu saya rencanakan.		
5.Memeriksa bawahan saya setiap hari untuk melihat apakah mereka memerlukan bantuan		
6.Segera campur tangan jika ada pekerjaan yang dilaporkan terlewat.		
7.Memeriksa bawahan saya untuk memenuhi jadwal jika diperlukan.		
8.Mengadakan rapat rutin untuk mendapatkan informasi yang ada dari bawahan saya.		

## **PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN**

### **Garis Besar Bab**

- Perkembangan Ilmu Manajemen
- Tiga Kelompok Besar Pemikiran yang Terdapat dalam Ilmu Manajemen Beserta Karakteristiknya
- Kritik Terhadap Teori Manajemen Konvensional
- Paradigma Baru Manajemen
- Karakteristik Manajemen Islami

### **Hasil Pembelajaran**

- Mengetahui secara umum perkembangan ilmu manajemen
- Mengetahui tiga kelompok besar pemikiran yang terdapat dalam ilmu manajemen
- Mendeskripsikan poin kritis dari teori manajemen konvensional
- Mendeskripsikan sebab munculnya spiritualitas manajemen
- Mendeskripsikan karakteristik manajemen islami

## A. PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

Dalam membahas sejarah lahirnya ilmu manajemen, kita tidak bisa melepaskannya dari proses awal penciptaan alam ini. Alam jagad raya ini bisa tercipta karena manajemen yang sempurna dari Sang Maha Karya. Jika diajukan pertanyaan sejak kapan manusia mempraktekkan manajemen? Pertanyaan ini sulit untuk dijawab dengan pasti. Tetapi diperkirakan manusia sudah mempraktekkan manajemen ribuan tahun yang lalu. Sebagai contoh, bangsa Mesir Kuno yang hidup lima ribu tahun yang lalu telah berhasil membangun piramida yang diperkirakan membutuhkan tenaga kerja sebanyak seratus ribu orang dan penyelesaiannya memerlukan waktu dua puluh tahun. Pencapaian yang luar biasa tersebut diduga kuat merupakan hasil dari manajemen yang cermat.

Juga banyak bangunan lain seperti Ka'bah yang masih dapat tetap bertahan hingga hari ini. Ini menunjukkan bahwa pada zaman dahulu manajemen telah diketahui dan dijalankan oleh umat manusia, walaupun tidak dalam pengertian seperti sekarang. Manajemen, dalam konsep paling tradisional sekalipun telah dikenal dan dijalankan oleh orang-orang terdahulu.

Kendati praktek manajemen sudah dilaksanakan sejak ribuan tahun yang lalu, namun berbagai peradaban masa lalu tersebut belum berhasil mensistematisasi manajemen menjadi sebuah kumpulan pengetahuan sistematis yang akan melahirkan disiplin ilmu manajemen. Studi manajemen secara sistematis merupakan hal yang baru dan dapat dikatakan bahwa kajian akademik terhadap ilmu manajemen merupakan produk abad ke-20. Solihin (2009: 25)

Sementara Abu Sinn (2006: 27) mengungkapkan, secara ilmiah, perkembangan manajemen muncul diawal terbentuknya negara industri pada pertengahan kedua abad

ke-19. Menurut pandangan kaum intelektual, manajemen lahir sebagai tuntutan perlunya pengaturan hubungan di antara individu dalam satu masyarakat. Dalam dunia industri, pelaku ekonomi merasa perlu adanya pemikiran manajemen guna menjalankan bisnisnya.

Perkembangan ilmu manajemen dibagi ke dalam tiga kelompok pemikiran dalam ilmu manajemen;

Kelompok pertama: Perspektif Manajemen Klasik

Kelompok kedua: Perspektif Manajemen Perilaku

Kelompok ketiga: Perspektif Manajemen Kuantitatif

Di Makkah, terdapat juga bangunan Ka'bah yang sepanjang tahunnya menjadi kunjungan rutin umat Muslim dari seluruh dunia yang menunaikan Ibadah Haji dan Umrah. Bangunan Ka'bah ini termuat dalam Al Quran surat Al Imran ayat 96 "Sesungguhnya rumah (ibadah) pertama yang dibangun untuk manusia ialah Baitullah yang di Bakkah (Makkah) yang diberkahi dan menjadi petunjuk bagi seluruh alam." Dalam diskusi para ulama, ada yang menyebutkan bahwa Ka'bah dibangun oleh Nabi Adam AS. Beberapa ahli Al Quran lainnya mengatakan Ka'bah pertama kali dibangun oleh para malaikat. Ketika Nabi Ibrahim AS tiba di tempat Ka'bah sekarang berdiri, bangunan tersebut sudah tidak ada, bahkan kota Makkah pada saat itu tidak memiliki penduduk. Kemudian Allah Subhanahu Wa Ta'ala menunjukkan Nabi Ibrahim situs Ka'bah (QS Al Hajj : 26). Nabi Ibrahim dan anaknya, Ismail AS bersama-sama memperbesar fondasinya dan dibangun dari bawah ke atas (QS Al Baqarah:127). Bangunan Ka'bah tetap berdiri setelah masa Nabi Ibrahim AS, meskipun memiliki beberapa kerusakan struktural dan mengalami perbaikan dari waktu ke waktu. Ketika Nabi Muhammad Sallallahu 'Alaihi Wasallam berusia sekitar 35 tahun atau sebelum kenabiannya, bangsa Quraisy membangun Ka'bah karena telah rusak akibat banjir di makkah. Sementara itu, Ka'bah hari ini berdiri pada posisi yang sama ketika dibangun kembali oleh Nabi Ibrahim AS dan anaknya Ismail AS.

## B. KRITIK TERHADAP TEORI MANAJEMEN KONVENSIONAL

Amin (2010: 53) mengungkap, sesempurna apapun sebuah teori dan konsep manajemen, menjadi tidak layak (*reliable*) untuk diterapkan terus menerus apabila dalam prakteknya lebih menguntungkan satu pihak saja, misalnya. Sementara dalam sebuah industri terdapat beberapa pihak yang berkepentingan, baik *shareholder* maupun *stakeholder*. Maka perlu pemikiran kritis dalam menyikapi berbagai konsep yang ditawarkan oleh dunia barat karena sebagian besar teori tersebut berasal dari sana. Oleh karena itu konsep manajemen berkembang sesuai dengan perkembangan manusia beserta aktivitasnya, maka kita tidak boleh terbelenggu dengan teori yang telah ada. Kita sudah seharusnya mengembangkan teori manajemen yang sesuai dengan prinsip hidup dan tidak menzalimi pihak lain.

Beberapa poin kritis dapat diungkap dari berbagai teori manajemen ilmiah, teori aliran hubungan kemanusiaan dan teori Weber. Teori manajemen konvensional tidak mampu memberikan jawaban yang memuaskan atas berbagai tuntutan pekerja dan hubungan dengan industri. Teori ini tidak mampu menunjukkan sesuatu yang menjadi motivasi pekerja dan manajemennya. Juga tidak mampu memberi solusi terhadap bentuk penyimpangan perilaku pekerja dan manajemen. Penyebab kegagalan teori ini dijabarkan dalam tiga poin oleh Amin; tidak ada keterkaitan antara manajemen dengan lingkungan sosial, kesalahan dalam metode dan menjadikan manajemen sebagai alat kapitalisme.

## C. PARADIGMA BARU MANAJEMEN

Pada beberapa dekade terakhir abad ke-21 ini organisasi dihadapkan pada kenyataan kecendrungan karakteristik masyarakat modern yaitu informasi yang tumpah ruah, pasar

yang makin mengglobal, permintaan akan perubahan produk yang cepat, populasi yang bervariasi dan masyarakat yang memiliki begitu banyak permintaan, serta peluang kerja yang membutuhkan tenaga kerja berwawasan, menjadikan manajemen tradisional saja tidak akan dapat bekerja. Para pekerja di abad ke-21 ini mulai mencari suatu makna dalam pekerjaan mereka, tidak hanya efisiensi dan efektivitas.

Ada kenyataan menarik bahwa ketika ditanyakan secara langsung kepada beberapa pekerja mengenai apa yang menjadikan pekerjaan mereka begitu bermakna, jawabannya ternyata mereka tidak meletakkan uang sebagai hal terpenting dalam pekerjaan. Hal ini karena manusia ingin diperlakukan secara menyeluruh dengan memahami dan menanggapi kebutuhan materi dan immateri mereka. Mungkin dapat dikatakan dengan memasukkan kebutuhan spiritual.

Munculnya perhatian serta praktek terhadap nilai-nilai kebaikan dalam manajemen membentuk suatu fondasi karakteristik yang kemudian membentuk paradigma baru manajemen. Paradigma baru ini, yang menekankan nilai-nilai spiritualitas, akan membuka mata kita mengenai pentingnya spiritualitas dalam mengelola organisasi. Untuk itu kita perlu mengintegrasikan spiritualitas ke dalam manajemen, karena tidak ada organisasi yang dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama tanpa jiwa dan spiritualitas. Robbins dan Judge (2008: 282) mengungkapkan beberapa perusahaan besar yang berusaha bertahan dengan menumbuhkan dan memiliki spiritualitas tertentu di tempat kerja mereka.

*Jadi apa yang dimaksud dengan spiritualitas?*

*Bagaimana karakteristik sebuah organisasi spiritual?*

#### D. SPIRITUAL MANAJEMEN DAN KONTRIBUSINYA

Meskipun manajemen yang telah ada (konvensional) telah sedemikian jelas dan detail mengatur semua hal yang berhubungan dengan bisnis, pada kenyataannya praktek bisnis yang berlaku tidak selalu sesuai dengan aturan. Banyak perusahaan yang tidak memperhatikan lingkungan, produk yang dihasilkan dan kelanjutan generasi masa depan karena orientasi mereka semata hanya pencapaian laba.

Dengan kenyataan tersebut, maka muncullah manajemen yang didasarkan nilai-nilai spiritual. Manajemen spiritual merupakan sebuah konsep terpadu antara manajemen modern dengan nilai-nilai spiritual yang merupakan nilai-nilai suci dan nilai-nilai ketuhanan. Ia dibangun dan digerakkan secara terpadu dengan landasan nilai spiritual. *Coba kemukakan enam tanda perusahaan yang secara tidak langsung mempraktekkan spiritual based management!*

*Spiritual management* paling tidak telah memberikan tiga jenis kontribusi bagi kemajuan praktek bisnis dan manajemen yaitu memberi fondasi untuk membangun integritas moral, pengembangan etis kerja dan *learning organization*.

### **Mengapa Perlu Manajemen Islami?**

Masa sekarang ini bisnis dan keuangan Islam berkembang sangat pesat. Secara substansi, seharusnya operasionalisasi bisnis ini didasari pada prinsip Islam. Oleh karena sistem Islam sangat berbeda dengan sistem kapitalis, maka manajemen dalam mengatur bisnis lingkungan kapitalis tidak sekaligus bisa diadopsi dalam bisnis yang bernaftaskan Islam.

Upaya untuk meneliti pemikiran manajemen Islam dan studi komparatif terhadap pemikiran manajemen modern diawali pada akhir abad ke-19. Kristalisasi pemikiran manajemen Islam muncul setelah Allah menurunkan Risalah-Nya kepada Nabi Muhammad *Shallallahu 'Alaihi Wasallam*.

Manajemen dalam Islam bersumber dari Al Quran dan Hadis serta berasaskan nilai-nilai kemanusiaan yang berkembang dalam masyarakat pada waktu itu.

#### E. KARAKTERISTIK MANAJEMEN ISLAMI

Amin (2010: 66) mendefenisikan manajemen dalam perspektif ilahiah sebagai *Getting God-will done by the people* atau melaksanakan keridaan Tuhan melalui orang. Tentu definisi ini berbeda dengan definisi manajemen konvensional. Mari kita perhatikan tabel berikut:

**Perbandingan Konsep Manajemen Konvensional dan Islam**

No	Objek	Konvensional	Islam
1.	Manusia sebagai	<i>Homo economicus</i> (makhluk ekonomi)	<i>Spiritual creature</i> (makhluk spiritual)
2.	Motivasi utama	Motivasi dunia (laba jangka pendek)	Rahmat dan rida Allah (profit dan kebahagiaan di dunia dan akhirat)
3.	Pengelolaannya	<i>Good corporate governance</i>	<i>Good corporate governance</i>
4.	Fungsi CEO	Pusat koordinasi yang segala instruksinya harus dilaksanakan oleh bawahan	CEO memfasilitasi lingkungan dengan spirit moral yang dapat dipertanggungjawabkan kepada manusia dan Tuhan. Kru tidak pada posisi pasif, sebaliknya turut memberikan masukan dan pemikiran



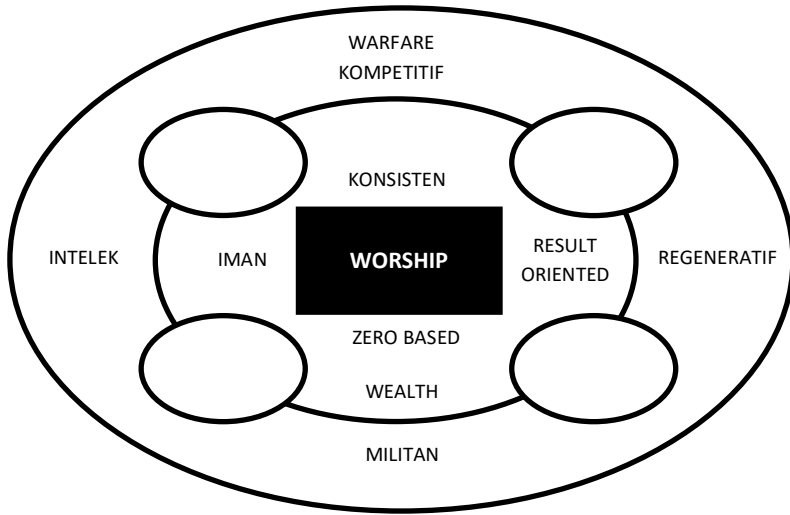
5.	Fokus bisnis	Maksimalisasi laba	Bisnis yang beretika dan berkelanjutan
----	--------------	--------------------	----------------------------------------

Sumber: M. Luthfi Hamidi, *Pengantar Manajemen Islam*

Menurut Abu Sinn (2008: 249) teori manajemen Islami bersifat universal, komprehensif dan memiliki karakteristik berikut:

- Manajemen dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat, manajemen merupakan bagian dari sistem sosial yang dipenuhi dengan nilai, etika, akhlak, dan keyakinan yang bersumber dari Islam.
- Teori manajemen Islami menyelesaikan persoalan kekuasaan dalam manajemen, tidak ada perbedaan antara pemimpin dan karyawan. Perbedaan level kepemimpinan hanya menunjukkan wewenang dan tanggung jawab. Atasan dan bawahan saling bekerja sama tanpa ada perbedaan kepentingan. Tujuan dan harapan mereka adalah sama dan akan diwujudkan bersama.
- Karyawan bekerja dengan keikhlasan dan semangat profesionalisme, mereka berkontribusi dalam pengambilan keputusan, dan taat kepada atasan sepanjang mereka berpihak pada nilai-nilai syariah.

Kepemimpinan dalam Islam dibangun dengan nilai-nilai syura dan saling menasihati, serta para atasan dapat menerima saran dan kritik demi kebaikan bersama.



Bermula pada tahun 1998-1999, saat Bank Muamalat Indonesia tengah mengalami penurunan kinerja keuangan imbas dari krisis moneter dan ekonomi. Namun, dengan konsistensi menerapkan sistem syariah dan implementasi nilai-nilai kejujuran dan keteguhan menjalankan agama, akhirnya BMI dapat keluar dari krisis. Dari pengalaman tersebut, A. Riawan Amin, selaku CEO, menyusun sebuah konsep *spiritual management* yang terkenal dengan nama *The Celestial Management*. Dalam Islam, karena segala hal tidak dipisahkan dari aturan agama, maka nilai spiritualitas dalam manajemen ini berdasarkan prinsip syariah Islam. *The Celestial Management* merupakan ilmu manajemen yang didasarkan penafsiran nilai dan prinsip ilahiah yang turun dari langit berupa spiritualitas melalui firman Tuhan maupun sabda utusan-Nya dan diaplikasikan dalam setiap aktivitas manusia di dunia termasuk di dalamnya aktivitas usaha (bisnis). Dalam perspektif TCM, hidup itu dibagi dalam tiga domain, yaitu *life is a place of worship*, *life is a place of wealth*, *life is a place of warfare* yang artinya hidup adalah tempat peribadatan, mencari kesejahteraan, dan juga sebagai tempat berjuang. Cakupan bahasan TCM meliputi 12 pikiran pokok yang terangkum dalam konsep ZIKR, PIKR, MIKR. Tiga konsep utama ini mengeksplorasi pesan Tuhan yang dijabarkan dalam pemikiran, tuntunan, dan aplikasi dalam bentuk perilaku berorganisasi. dan juga sebagai tempat berjuang. Cakupan bahasan TCM meliputi 12 pikiran pokok yang terangkum dalam konsep ZIKR, PIKR, MIKR. Tiga konsep utama ini mengeksplorasi pesan Tuhan yang dijabarkan dalam pemikiran, tuntunan, dan aplikasi dalam bentuk perilaku berorganisasi.

Amin (2010: 72)

### **Soal-Soal Latihan**

1. Sejak kapan manusia diperkirakan sudah menerapkan manajemen?
2. Sejak kapan disiplin ilmu manajemen diperkirakan mulai dikaji oleh para ilmuwan manajemen?
3. Uraikan tiga kelompok besar dalam ilmu manajemen!
4. Apa yang menjadi esensi dari kelompok manajemen perilaku?
5. Bagaimana kritik terhadap manajemen konvensional?
6. Mengapa teori manajemen mengalami kegagalan?
7. Jelaskan paradigma baru dalam manajemen!
8. Jelaskan karakteristik sebuah organisasi spiritual!
9. Mengapa dalam sebuah organisasi perlu manajemen islami?
10. Bagaimana karakteristik dan prinsip manajemen islami?

## Perubahan Gaya

Kuesioner berikut diminta Anda untuk menggambarkan diri Anda. Untuk setiap pertanyaan, tuliskan angka “4” di sebelah frasa yang paling menggambarkan diri Anda, angka “3” di sebelah frasa yang hampir menggambarkan diri Anda, dan angka “1” di sebelah frasa yang paling tidak menggambarkan diri Anda.

1. Keahlian terbaik saya adalah:
  - \_\_\_\_\_ a. Analitis
  - \_\_\_\_\_ b. Interpersonal
  - \_\_\_\_\_ c. Politik
  - \_\_\_\_\_ d. Bermain watak
  
2. Hal yang paling menggambarkan diri saya adalah:
  - \_\_\_\_\_ a. Pakar teknis
  - \_\_\_\_\_ b. Pendengar yang baik
  - \_\_\_\_\_ c. Negosiator
  - \_\_\_\_\_ d. Pemimpin yang menggugah
  
3. Hal yang paling membantu saya untuk sukses adalah kemampuan saya untuk:
  - \_\_\_\_\_ a. Membuat keputusan yang tepat
  - \_\_\_\_\_ b. Melatih dan membantu orang lain agar berkembang
  - \_\_\_\_\_ c. Membangun dukungan dan basis kekuasaan yang solid
  - \_\_\_\_\_ d. Menginspirasi dan menggugah orang lain

4. Hal yang paling diingat oleh orang lain tentang saya adalah:
- ☐ a. Perhatian terhadap detail
  - ☐ b. Perhatian terhadap orang lain
  - ☐ c. Kemampuan untuk berhasil menghadapi konflik dan perseteruan
  - ☐ d. Karisma
5. Ciri terbaik dari kepemimpinan saya adalah:
- ☐ a. Pemikiran yang jelas dan logis
  - ☐ b. Kepedulian dan dukungan bagi orang lain
  - ☐ c. Ketangguhan dan agresivitas
  - ☐ d. Imajinasi dan kreativitas
6. Saya paling tepat digambarkan sebagai:
- ☐ a. Analis
  - ☐ b. Humanis
  - ☐ c. Politisi
  - ☐ d. Visioner

## BAB III

### LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI

APAKAH ANDA  
MENGHADAPI  
KETIDAKPASTIAN  
MANAJERIAL

Apakah Anda menghadapi ketidakpastian dengan pola pikir yang terbuka? Renungkanlah kembali bagaimana Anda berpikir atau berperilaku di masa-masa tidak pasti dalam posisi Anda baik sebagai pemimpin formal maupun informal. Jawablah semua pernyataan berikut dengan “Benar” atau “Salah” dalam kondisi tersebut.

	B	S
1.Senang mendengar ide-ide baru bahkan ketika sedang bekerja memenuhi tenggat waktu.		
2.Menyambut pemikiran orang lain yang tidak lazim bahkan ketika sedang bekerja di bawah tekanan.		
3.Menganggap penting untuk hadir pada pameran industri perdagangan dan acara-acara perusahaan.		
4.Secara khusus mendorong orang lain untuk mengungkapkan ide-ide dan argumen yang tidak sesuai dengan ide-ide dan argumen kita.		
5.Mengajukan pertanyaan “bodoh”.		
6.Selalu menawarkan komentar mengenai arti data atau isu-isu.		
7.Mengungkapkan opini kontroversial kepada bos dan rekan kerja.		
8.Menyarankan cara-cara untuk memperbaiki kinerja diri sendiri dan orang lain.		

## **LINGKUNGAN DAN BUDAYA ORGANISASI**

### **Garis Besar Bab**

- Lingkungan Internal Perusahaan
- Lingkungan Eksternal Perusahaan
  - Lingkungan Umum
  - Lingkungan Tugas
- Hubungan Perusahaan dengan Lingkungan
- Budaya Organisasi
- Tahapan Pembentukan Budaya Organisasi
- Jenis-Jenis Budaya

### **Hasil Pembelajaran**

- Mendeskripsikan lingkungan internal perusahaan.
- Mendeskripsikan lingkungan umum dan lingkungan tugas sekaligus dimensi-dimensi keduanya.
- Mengetahui secara teoritis dan praktis bentuk-bentuk keterkaitan lingkungan dengan perusahaan.
- Mengetahui bahwa dengan memahami lingkungan secara lebih baik akan membantu manajemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.



Lingkungan perusahaan dibagi kedalam dua kategori yaitu lingkungan umum (*general environment*) dan lingkungan tugas (*task environment*) baik lingkungan umum maupun tugas, kedua-duanya merupakan lingkungan luar perusahaan (*external environment*). Selain memiliki lingkungan eksternal, perusahaan juga memiliki lingkungan internal (*internal environment*) dimana sumber daya organisasi perusahaan berada. Kedua jenis lingkungan perusahaan ini akan mempengaruhi perusahaan yang dikelola oleh para manajer dalam mencapai tujuan.

#### A. LINGKUNGAN INTERNAL

Yang dimaksud dengan lingkungan internal organisasi adalah berbagai hal atau pihak yang terkait langsung dengan kegiatan sehari-hari organisasi dan memengaruhi langsung terhadap setiap program, kebijakan, hingga denyut nadinya organisasi. Yang termasuk kedalam lingkungan internal organisasi menurut Ernie dan Kurniawan (2005: 60) adalah para pemilik organisasi (*owner*), para pengelola organisasi (*board of managers or directors*), para staff, pekerja (*employees*), serta lingkungan fisik organisasi (*physical work environment*).

Sedangkan menurut Solihin (2009: 37) lingkungan internal perusahaan mencakup *resources* (sumber daya) dan *capabilities* (kemampuan). (1) *Resources* merupakan sekumpulan aset baik dalam bentuk aset berwujud maupun dalam bentuk aset tidak berwujud yang berada didalam kendali perusahaan serta akan membantu perusahaan dalam melakukan implementasi strategi untuk memperoleh keunggulan bersaing. (2) *Capabilities* adalah kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mengkoordinasikan sumber daya yang dimiliki dan memberdayakan sumber daya tersebut secara produktif. *Capabilities* perusahaan berasal dari

struktur organisasi, proses organisasi, dan sistem pengendalian organisasi. Faktor penting lainnya yang sangat berpengaruh terhadap kapabilitas perusahaan adalah keahlian dan pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia perusahaan.

## B. LINGKUNGAN EKSTERNAL

Yang dimaksud dengan lingkungan eksternal adalah lingkungan yang terkait dengan kegiatan operasional organisasi dan bagaimanapun kegiatan operasional ini dapat bertahan.

Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua bagian, yaitu lingkungan mikro dan lingkungan makro. Lingkungan mikro terdiri dari pelanggan (*customer*), pesaing (*competitor*), pemasok (*supplier*), dan partner strategis (*strategic partner*). Sedangkan lingkungan makro terbagi dua, (1) lingkungan lokal, berupa para pembuat peraturan (*regulators*), pemerintah (*government*), masyarakat luas pada umumnya (*society*), lembaga yang terkait seperti organisasi non-pemerintah (NGO's). (2) lingkungan internasional berupa peraturan internasional (*international law*), pasar keuangan internasional (*international financial market*), kesepakatan antar negara dalam suatu kegiatan tertentu.

Lingkungan eksternal perusahaan dapat pula dibagi menjadi lingkungan umum dan lingkungan tugas. (1) lingkungan umum terdiri dari nilai-nilai sosial (*social values*), taraf pendidikan (*educational*), politik, ekonomi, hukum, demografi, lingkungan, sumber daya alam, dan teknologi. (2) lingkungan tugas terdiri dari pelanggan, pesaing, pemasok, pasar tenaga kerja, industri, serta lembaga keuangan.

Berbeda pula pembagian lingkungan perusahaan ini oleh Daft dalam bukunya Era Baru Manajemen. *Bagaimana pula pembagiannya?*

### C. BUDAYA ORGANISASI

Budaya (*culture*) menurut Daft (2008: 99) sebagai seperangkat nilai, kepercayaan, kepehaman, serta norma inti yang dipegang oleh anggota organisasi. Sementara Nawawi dalam Busro (2018: 4) mengutip bahwa budaya organisasi atau budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Budaya organisasi penting sekali untuk dipahami karena banyak pengalaman menunjukkan bahwa ternyata budaya organisasi ini tidak saja berbicara mengenai bagaimana sebuah organisasi bisnis menjalankan kegiatannya sehari-hari, tetapi juga sangat memengaruhi bagaimana kinerja yang dicapai oleh sebuah organisasi bisnis.

Budaya organisasi pada dasarnya apa yang dirasakan, diyakini, dan dijalani oleh sebuah organisasi. Budaya organisasi akan sangat berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan lain. Namun, pada intinya apa yang dianut oleh sebuah perusahaan akan menentukan bagaimana kesuksesan dapat mereka raih. Berdasarkan catatan teoritis dan empiris, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan yang dipegang oleh sebuah organisasi dari sejak terbentuk, tumbuh, dan berkembang. Apa yang dirasakan, dialami oleh setiap perusahaan dari mulai mereka membangun bisnisnya hingga kesuksesannya bahkan kegagalannya, membangun sebuah budaya dalam organisasi. Banyak hal yang kemudian

dapat dijadikan nilai-nilai dan norma yang dapat dipegang teguh oleh organisasi untuk meraih sukses dalam jangka panjang.

*Jadi, faktor apa yang menentukan terbentuknya budaya organisasi? Bagaimana budaya organisasi dapat dikelola? Bagaimana manajemen semestinya bertindak?*

#### D. Tahapan Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya dalam organisasi menurut Busro (2018: 11), diawali oleh para pendiri (*founder*) melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Seseorang secara sendiri-sendiri atau bersama-sama mempunyai gagasan untuk mendirikan suatu organisasi baik bersifat profit maupun nonprofit
2. Mereka kemudian menggali dan mengarahkan berbagai sumber daya yang diperlukan mulai dari man, money, material, method, machine.
3. Meletakkan dasar organisasi berupa susunan organisasi dan organisasi tata kerja.
4. Ditetapkanlah visi, misi, tujuan, logo. Semboyan, slogan, peraturan, dan tata tertib.
5. Dibuatlah kantor baik secara fisik maupun nonfisik dengan berbagai atribut, seragam, bendera, dan atribut lain yang menyertainya.
6. Mereka melakukan aktivitas bersama dalam rangka mencapai tujuan dengan membangun budaya organisasi.
7. Budaya organisasi yang dikembangkan bersifat konsisten dan selalu berkembang ke arah yang lebih baik, lebih detail, lebih lengkap, lebih canggih, lebih berdaya saing, dan lebih *update*.

#### E. Jenis-Jenis Budaya

Dalam mempertimbangkan nilai-nilai budaya apa yang penting bagi organisasi, manajer harus mempertimbangkan lingkungan eksternal juga strategi dan tujuan-tujuan perusahaan. Kecocokan yang pas antara budaya, strategi, dan lingkungan itu berhubungan dengan empat kategori atau jenis budaya:



1. Budaya penyesuaian (*adaptability culture*) muncul dilingkungan yang mengharuskan adanya respon cepat dan pengambilan yang bersiko tinggi. Manajer mendorong nilai-nilai yang mendukung kemampuan perusahaan untuk dengan cepat mengenali, memahami, dan megartikan sinyal-sinyal dari lingkungan kedalam respon perilaku yang baru. Pegawai memiliki otonomi membuat keputusan dan bertindak dengan bebas untuk memenuhi kebutuhan yang baru dan kemampuan dalam bereaksi terhadap pelanggan benar-benar sangat dihargai. Manajer secara aktif menciptakan perubahan dengan mendorong dan menghargai kreatifitas, percobaan, dan pengambilan resiko.

2. Budaya pencapaian (*achievement culture*) cocok bagi organisasi yang bergerak dalam pelayanan pelanggan tertentu dilingkungan eksternal tetapi tanpa keharusan untuk adanya fleksibilitas dan melakukan perubahan. Budaya ini menghargai persaingan, keagresifan, inisiatif perorangan, dan kerelaan untuk bekerja keras dan lama untuk mencapai hasil. Penekanan untuk menang dan mewujudkan tujuan yang ambisius diibaratkan sebagai lem yang merekatkan perusahaan.
3. Budaya keterlibatan (*involvement culture*) menekankan fokus internalnya terhadap keterlibatan dan peranan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan cepat terhadap kebutuhan lingkungan yang terus berubah. Jenis budaya ini menempatkan nilai yang tinggi terhadap terpenuhinya kebutuhan pegawai, dan dicirikan dengan adanya atmosfer kasih sayang dan kekerabatan. Manajernya menekankan nilai-nilai kerjasama, dan perhatian terhadap pegawai juga pelanggan.
4. Budaya konsistensi (*consistency culture*) menggunakan fokus internal dan orientasi konsistensi guna menjaga lingkungan agar tetap stabil. Patuh terhadap aturan dan cermat merupakan ciri-ciri budaya ini, dan budaya ini mendukung dan menghargai cara yang rasional dalam bekerja.

BUDAYA ORGANISASI DALAM AYAT-AYAT SUCI:

- a. Ilmu: Menjaga Garis Perjuangan (Q.S [2]: 247), (Q.S [12]: 54-55), (Q.S [2]: 151)
- b. Ikhlas: Memurnikan Motivasi (Q.S [6]: 162-163), (Q.S [10]: 72), (Q.S 11): 29), (Q.S [26]: 109)
- c. Ukhuwah: Kunci bagi Kokohnya Organisasi (Q.S [49]: 10), (Q.S [49]: 13), (Q.S [59]: 9), (Q.S [61]: 4)
- d. Tsiqah: Kepercayaan Melahirkan Kekuatan (Q.S [4]: 65), (Q.S [11]: 17), (Q.S [24]: 12)
- e. Tajarrud: Dedikasi dalam Organisasi (Q.S [6]: 153), (Q.S [8]: 72)
- f. Taat: Membangun Solidaritas Organisasi (Q.S [2]: 216), (Q.S [4]: 81)
- g. Amal: Bukti Hidupnya Organisasi (Q.S [9]: 105), (Q.S [18]: 110), (Q.S [62]: 9-10), (Q.S [4]: 57-59), (Q.S [11]: 117)
- h. Jihad: Jalan mencapai Tujuan (Q.S [29]: 69), (Q.S [49]: 15)
- i. Tsabat: Keteguhan Melahirkan Kesenambungan (Q.S [14]: 27), (Q.S [33]: 23), (Q.S [8]: 45)
- j. Tadhhiyah: Merajut Benang Kepemimpinan (Q.S [2]: 207), (Q.S [9]: 120-121), (Q.S [2]: 124)

Djalaluddin (2007: 127)

### Soal-Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan lingkungan perusahaan?
2. Jelaskan kekuatan apa saja yang membentuk lingkungan internal perusahaan?
3. Jelaskan kekuatan apa saja yang membentuk lingkungan eksternal perusahaan?
4. Mengapa perusahaan harus memahami lingkungannya?
5. Bagaimana lingkungan organisasi dapat memengaruhi manajemen?
6. Bagaimana pendapat Anda mengenai memikul tanggung jawab manajer di dunia yang dicirikan oleh ketidakpastian dan perubahan atau ancaman yang tiba-tiba dari lingkungan? Uraikan beberapa keterampilan dan kualitas yang penting bagi manajer dalam kondisi tersebut!
7. Jelaskan bagaimana organisasi dan pekerjaan mengalami perubahan selama 10 tahun terakhir. Perubahan apa yang Anda antisipasi 10 tahun mendatang? Bagaimana perubahan ini memengaruhi pekerjaan manajer dan keterampilan yang dibutuhkan manajer agar sukses?
8. Apa yang dimaksud dengan budaya organisasi?
9. Apa faktor penentu terbentuknya budaya organisasi?
10. Jelaskan keempat jenis budaya organisasi!



### **Kecenderungan Budaya**

Kecenderungan antara seorang manajer baru dengan budaya organisasi dapat menentukan kesuksesan dan kepuasan. Untuk memahami kecenderungan budaya Anda, buatlah peringkat dari pernyataan-pernyataan di bawah ini dari 1 hingga 8 berdasarkan kuatnya kecenderungan Anda (1 = kecenderungan terkuat).

1. Organisasi sangatlah bersifat personal, kurang lebih seperti kerabat jauh.
2. Organisasi bersifat dinamis dan sering berubah, di mana orang-orang di dalamnya harus mengambil risiko.
3. Organisasi berorientasi pada pencapaian, dengan fokusnya terhdap persaingan dan selesainya pekerjaan.
4. Organisasi bersifat stabil dan terstruktur, dengan adanya kejelasan dan prosedur-prosedur yang telah dibuat.
5. Gaya manajemen dicirikan dengan kerja tim dan partisipasi.
6. Gaya manajemen dicirikan dengan inovasi dan pengambilan risiko.
7. Gaya manajemen dicirikan dengan tuntutan kinerja tinggi dan pencapaian.
8. Gaya manajemen dicirikan dengan keadaan yang aman dan dapat diperkirakan.

## BAB IV

### ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL

AKANKAH  
ANDA  
MENJADI  
MANAJER  
YANG  
BERAN  
I?

Mungkin tidak akan terjadi langsung, tetapi segera setelah Anda menjalankan pekerjaan Anda sebagai manajer, Anda akan menghadapi sebuah situasi yang akan menguji kekuatan keyakinan moral atau rasa keadilan Anda. Apakah Anda siap? Untuk mengetahuinya, pikirkanlah masa-masa ketika Anda masih menjadi bagian dari kelompok siswa atau kelompok kerja. Sejauh manakah masing-masing pernyataan di bawah ini mencirikan perilaku Anda? Silahkan jawab setiap poin di bawah ini dengan memilih Benar atau Salah.

	B	S
1.Saya mempertaruhkan kerugian pribadi untuk meraih visi ini.		
2.Saya mengambil risiko pribadi untuk mempertahankan apa yang saya yakini.		
3.Saya akan berkata tidak pada hal-hal yang tidak sesuai bahkan jika saya akan kehilangan banyak hal.		
4.Tindakan-tindakan penting saya terkait dengan nilai-nilai tinggi.		
5.Saya dengan mudah melawan opini dan persetujuan orang lain.		
6.Saya secara cepat mengatakan pada orang-orang mengenai kebenaran yang saya lihat, bahkan jika kebenaran itu tidak baik.		
7.Saya berbicara melawan ketidakadilan kelompok atau organisasi.		
8.Saya bertindak berdasarkan kesadaran saya bahkan jika saya akan kehilangan posisi saya.		

## **ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL**

### **Garis Besar Bab**

- Etika
- Sistem Etika Kontemporer VS Etika Islami
- Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
- Strategi Dalam Tanggung Jawab Sosial
- Masa Depan Tanggung Jawab Sosial

### **Hasil Pembelajaran**

- Mengetahui konsep dasar etika dan kaitannya dengan tanggung jawab sosial perusahaan
- Mendeskripsikan perbedaan sistem etika kontemporer dengan etika islami
- Mampu menyebutkan strategi yang dipergunakan perusahaan terkait tanggung jawab sosial.
- Menjelaskan masa depan tanggung jawab perusahaan

## A. ETIKA

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, etika mempunyai arti :

- Ilmu tentang apa yang baik dan apa yang buruk dan tentang hak dan kewajiban moral (akhlak);
- Kumpulan asas atau nilai yang berkenaan dengan akhlak;
- Nilai mengenai benar dan salah yang dianut suatu golongan atau masyarakat.

Dari pengertian etika diatas, apabila dihubungkan dengan praktek bisnis, maka yang dimaksud dengan etika bisnis adalah cara-cara atau perilaku etik dalam bisnis yang dilakukan oleh manajer atau karyawan. Semua ini mencakup bagaimana kita menjalankan bisnis secara adil (*fairness*) sesuai dengan hukum yang berlaku (*legal*) tidak bergantung pada kedudukan individu atau perusahaan dimasyarakat.

Islam menempatkan nilai etika dalam hidup manusia yang paling tinggi. Pada dasarnya agama Islam diturunkan sebagai kode perilaku moral dan etika bagi kehidupan manusia. Seperti hadis : *"Aku diutus untuk menyempurnakan akhlak yang mulia"*. Terminologi yang paling dekat dengan pengertian etika dalam Islam adalah akhlak (bentuk jamaknya *khuluq*). Akhlak adalah kebiasaan kehendak.

*"Dan sesungguhnya engkau benar-benar memiliki budi pekerti (akhlak) yang luhur". [Q.S. 68 : 24]*

*"Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka dan bermusyawarahlah dengan mereka". [Q.S. 3 : 159]*

Menurut pandangan Islam etika merupakan pedoman yang digunakan umat Islam untuk berperilaku dalam segala aspek kehidupan. Dalam hukum ekonomi Islam (*muamalat*) etika bisnis merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan ekonomi secara keseluruhan. Etika bisnis Islam merupakan nilai-nilai etika Islam dalam aktivitas bisnis yang telah disajikan dari perspektif Alquran dan hadis yang bertumpu pada enam prinsip, terdiri atas : kebenaran, kepercayaan, ketulusan, persaudaraan, pengetahuan, dan keadilan. Etika bisnis Islam dianggap penting untuk mengembalikan moralitas dan spiritualitas kedalam dunia bisnis. Hanya institusi atau perusahaan yang menerapkan standar etika yang terbukti lebih sukses dalam jangka panjang. Hal ini tidak lain disebabkan karena etika bisnis mampu menciptakan reputasi yang bisa dijadikan sebagai keunggulan bersaing. Produk yang bagus mudah ditiru, tetapi reputasi sebagai hasil dari penerapan etika akan sangat sulit untuk ditandingi. Amin (2010: 26)

#### **TERMINOLOGI ETIKA DALAM AL QURAN**

Selain akhlak, terminologi etika dalam Alquran bisa dihubungkan dengan istilah berikut :

1. *Khayr* (kebaikan) lawan kata *khayr* adalah *sharr* (keburukan). *Al-khayr* bermakna seluruh kebaikan.
2. *Birr* (kebajikan) adalah segala sesuatu yang baik dan bermanfaat bagi orang lain [Q.S. 3 : 92], [Q.S. 5 : 2].
3. *Qist* (persamaan) yaitu jalan yang lurus [Q.S. 16 : 9], [Q.S. 31 : 32] dan pertengahan / golongan pertengahan [Q.S. 35 : 32], [Q.S. 5 : 66].
4. *'Adl* (keseimbangan dan keadilan) [Q.S. 17 : 35], [Q.S. 6 : 152], [Q.S. 5 : 6].
5. *Haqq* (kebenaran) [Q.S. 2 : 42], [Q.S. 86 : 13]
6. *Ma'ruf* (yang diperintahkan) [Q.S. 3 : 104]

Selain istilah-istilah diatas, terminologi etika dalam Alquran juga bisa berarti ihsan, saleh, taqwa, dan lain sebagainya.

### Peran Etika dalam Bisnis

Secara umum, etika adalah ilmu normatif penuntun hidup manusia, yang memberi perintah apa yang seharusnya kita kerjakan. Maka, etika mengarahkan manusia menuju aktualisasi kapasitas terbaiknya. *Mengapa suatu oraganisasi bisnis perlu menerapkan nilai-nilai etika?*

### B. SISTEM ETIKA KONTEMPORER VS ETIKA ISLAMI

Meskipun banyak ahli dari barat berusaha mengembangkan teori serta kode etika bisnis mereka belum mampu menyusun kode moral perilaku yang efektif untuk bisnis. Sebagian besar moralitas dan etika merupakan sistem materialistik. Hal ini mudah dipahami karena konsep sekularisasi dalam kehidupan serta kurangnya sumber petunjuk yang otentik. Etika kontemporer sebagian besar merupakan buatan manusia yang sifatnya relatif dan situasional.

#### Perbandingan Sistem Etika Kontemporer

No	Sistem Etika	Kriteria Pengambilan Keputusan
1.	Relativisme ( <i>self-interest</i> )	Keputusan yang berkaitan dengan etika dibuat berdasarkan kepentingan individu ( <i>self interest</i> ) dan kebutuhan
2.	Utilitarianisme ( <i>calculation of cost and benefit</i> )	Didasarkan kepada perhitungan biaya ( <i>cost</i> ) dan keuntungan ( <i>benefit</i> ). Sebah tindakan dianggap etis bila itu memberikan keuntungan

		terbesar bagi banyak orang.
3.	Universalisme ( <i>duty</i> )	Tergantung dari niat kenapa tindakan dilakukan. Dalam kondisi yang sama, keputusan yang serupa semestinya diambil semua orang.
4.	Rights ( <i>individual entitlement</i> )	Menekankan pada nilai tunggal, kebebasan, yang berorientasi kepada hak individu yang memastikan kebebasan memilih
5.	<i>Distributive justice (fairness and equity)</i>	Menekankan pada nilai tunggal, keadilan, dan memastikan distribusi yang merata dari kekayaan dan keuntungan.
6.	<i>Eternal law (scripture)</i>	Keputusan diambil berdasarkan hukum abadi yang bersumber dari kitab suci ( <i>scripture</i> )
7.	Sistem etika Islam	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tindakan dan keputusan dianggap sesuai etika tergantung karena niatnya. Allah Yang Maha Melihat mengetahui niat yang sebenarnya dari tindakan individu.</li> <li>- Niat yang baik diikuti dengan tindakan yang baik dinilai sebagai ibadah. Niat yang baik (halal <i>intention</i>) tidak serta-merta mengubah tindakan yang haram menjadi halal. Dengan kata lain, tidak ada doktrin menghalalkan segala cara.</li> <li>- Islam membolehkan individu untuk bebas percaya dan bertindak sesuai yang dia inginkan, selama tidak mengorbankan akuntabilitas dan keadilan.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keputusan yang memberikan manfaat untuk mayoritas atau bahkan minoritas tidak otomatis etis dalam pandangan Islam. Oleh karena persoalan “etis tidak etis” tidak didasarkan berapa jumlah pelakunya.</li> <li>- Islam menggunakan pendekatan sistem yang terbuka, bukan pendekatan tertutup yang mendasarkan pada orientasi pribadi (<i>self-oriented</i>). Egoisme tidak mendapat tempat dalam Islam.</li> <li>- Keputusan yang etis mendasarkan rujukan kepada ayat yang tertulis (Alquran) dan ayat yang tersebar di alam semesta (<i>kauniyyah</i>).</li> <li>- Tidak seperti sistem etika yang lain, etika Islam mendorong manusia untuk membersihkan diri (<i>tazkiyyah</i>) melalui partisipasi aktif dalam hidup. Dengan melakukan segala tindakan dalam koridor etika, seorang muslim telah mengabdikan hidupnya sesuai dengan perintah-Nya.</li> <li>- Etika Islam tidak terpisah, melainkan nilai yang harmonis dan lengkap. Seimbang dan adil.</li> </ul>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### C. PRINSIP ETIKA BISNIS



Prinsip etika bisnis menurut Alquran :

- a. Melarang bisnis dengan proses kebatilan (Q.S. 4 : 29), (Q.S. 4 : 30-31)
- b. Tidak mengandung unsur riba (Q.S. 2 : 275)
- c. Kegiatan bisnis memiliki fungsi sosial (Q.S. 9 : 34)
- d. Melarang pengurangan hak dengan media takaran (Q.S. 7 : 85)
- e. Pelaku bisnis dilarang berbuat curang bagi dirinya sendiri maupun bagi pelaku bisnis yang lain (Q.S. 2 : 205)

#### D. TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Organisasi bisnis akan berhadapan dengan lingkungannya, baik lingkungan yang secara langsung mempengaruhi maupun lingkungan yang secara tak langsung terkait dengan organisasi. Sebagai bagian dari lingkungan masyarakat, maka organisasi bisnis perlu memiliki tanggung jawab bahwa kegiatan yang dilakukannya membawa ke arah perbaikan lingkungan masyarakat pada umumnya dan bukan sebaliknya. Sudah semestinya organisasi bisnis perlu menyadari bahwa dirinya memiliki apa yang dinamakan dengan tanggung jawab sosial (*corporate social responsibility*).

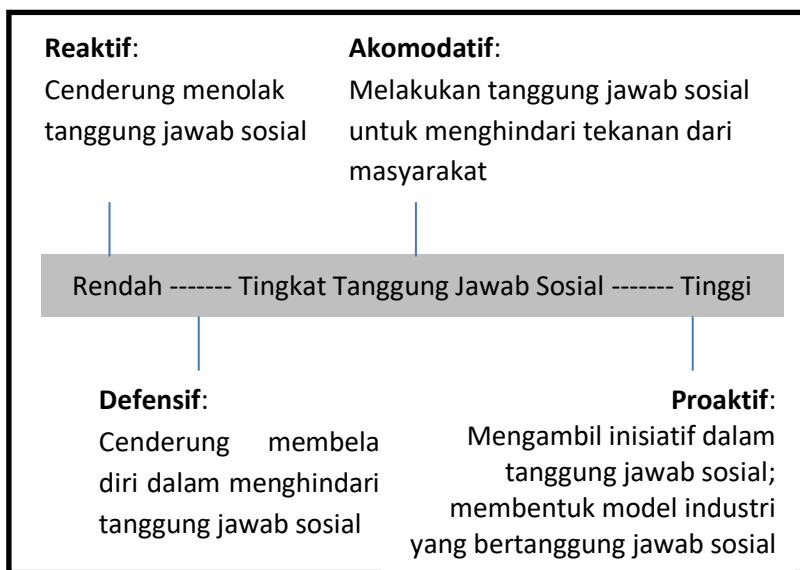
Daft (2010: 182) mengungkapkan pengertian formal dari tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) adalah kewajiban manajemen untuk membuat pilihan dan melakukan tindakan yang akan berperan terhadap kesejahteraan dan kepentingan masyarakat serta organisasi.

CSR ini mengacu kepada kewajiban organisasi untuk melindungi dan memberikan kontribusi kepada masyarakat, terutama kepada pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), lingkungan alam serta kesejahteraan sosial secara umum.

Perusahaan akan berhadapan dengan tuntutan yang lebih besar dari sisi tanggung jawab sosial seiring dengan semakin besarnya kesadaran masyarakat akan lingkungannya. Hal ini merupakan efek dari perkembangan pesat teknologi informasi membawa konsekuensi logis masyarakat semakin mudah memperoleh informasi.

Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Diantaranya adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Kreitner dalam Ernie dan Kurniawan (2005: 79), yaitu strategi reaktif, defensive, proactive, dan akomodatif. Keempat pilihan strategi tersebut dapat dilihat seperti berikut ini.

#### Beberapa Strategi dalam Tanggung Jawab Sosial



- Strategi Reaktif (*reactive strategy*) : cenderung menolak atau menghindarkan diri dari tanggung jawab sosial

- Strategi defensif (*defensive strategy*) : menggunakan pendekatan legal atau jalur hukum untuk menghindarkan diri atau menolak tanggung jawab sosial
- Strategi akomodatif (*acommodative strategy*) : memberi pelayanan kesehatan, kebersihan, dan lain sebagainya dikarenakan adanya tuntutan dari masyarakat dan lingkungan sekitar akan hal tersebut.
- Strategi proaktif (*proactive strategy*) : yang memandang tanggung jawab sosial adalah bagian dari tanggung jawab untuk memuaskan *stakeholders* agar citra positif terhadap perusahaan akan terbangun.

#### E. Masa Depan Tanggung Jawab Sosial

Perusahaan akan menghadapi tuntutan untuk terlibat lebih banyak dalam tanggung jawab sosial di masa yang akan datang. Hal ini didukung oleh penelitian empiris yang telah dilakukan. Strategi proaktif dari perusahaan tampaknya tidak dapat dihindarkan lagi di masa yang akan datang, karena manfaat yang jelas akan diperoleh dari program tanggung jawab sosial.

*Bagi siapa sajakah yang dapat memperoleh manfaat tanggung jawab sosial perusahaan ini?*

Di era sekarang ini beberapa perusahaan bahkan mampu mengangkat status CSR ke tingkat yang lebih tinggi dengan menjadikannya sebagai bagian dari upaya *brand building* dan peningkatan *corporate image*. Hanya dengan menjadikan CSR sebagai bagian dari strategi perusahaan, program CSR tersebut bisa langgeng. Perusahaan tidak akan menghilangkan program CSR tersebut meski dilanda krisis, kecuali ingin mengubah strateginya secara mendasar. Sementara kasus-kasus CSR pada umumnya begitu perusahaan dilanda krisis, program CSR lah yang terlebih dahulu dipotong.

Menurut Sayyid Quthb, prinsip pertanggungjawaban Islam adalah tanggung jawab yang seimbang dalam segala bentuk dan ruang lingkungannya, antara jiwa dan raga, antara orang dan keluarga, antara individu dan masyarakat, serta antara masyarakat dengan masyarakat lainnya. Seperti dijelaskan dalam Q.S. [17] : 15, “Dan seseorang yang berdosa tidak dapat memikul dosa orang lain”. Ada tiga golongan yang dikecualikan dari tanggung jawab: belum akil balig, gila, dan tertidur hingga bangun.

#### **Pilihan-Pilihan Etis Seorang Manajer**

Salah satu ciri pribadi yang penting adalah tahap pengembangan moral. Versi sederhana dari satu model pengembangan moral pribadi seperti berikut :

Tingkat 1, prekonvensional : mematuhi peraturan untuk menghindari hukuman. Bertindak dalam kepentingannya sendiri. Patuh.

Tingkat 2, konvensional : menghidupkan pengharapan orang lain. Memenuhi kewajiban sistem sosial. Menjunjung hukum.

Tingkat 3, poskonvensional : mengikuti prinsip keadilan dan hak yang dipilih sendiri. Mengetahui bahwa orang-orang menganut nilai-nilai yang berbeda dan mencari solusi kreatif untuk mengatasi dilema etika. Menyeimbangkan kepentingan diri dan kepentingan orang banyak.

### **Soal-Soal Latihan**

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan etika!
2. Mengapa para manajer dan karyawan perusahaan perlu memperhatikan etika bisnis?
3. Apakah dengan berperilaku etis dalam bisnis perusahaan akan mengalami kesuksesan?
4. Sebutkan enam prinsip etika bisnis Islami!
5. Jelaskan perbedaan sistem etika kontemporer dengan sistem etika Islami!
6. Apa yang dimaksud dengan tanggung jawab sosial perusahaan?
7. Apa yang dimaksud dengan strategi reaktif?
8. Apa yang dimaksud dengan strategi proaktif?
9. Siapa sajakah pihak-pihak yang merasakan manfaat dari program CSR?
10. Bagaimana perkembangan dari program CSR di masa yang akan datang?

## Diri sendiri dan Orang Lain

**UJI-D** Seorang pemimpin berbeda dari pemimpin lainnya dalam cara mereka memandang sifat-sifat manusia dan siasat yang mereka gunakan untuk menyelesaikan persoalan dengan orang lain. Jawablah pernyataan-pernyataan di bawah ini berdasarkan bagaimana Anda memandang dari sendiri dan orang lain. Pikirkanlah baik-baik tentang setiap pernyataan dan jujurilah tentang apa yang Anda rasakan. Silahkan jawab dengan memilih benar dan salah.

	B	S
1.Saya memilih untuk tidak bergantung pada orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan.		
2.Saya menghargai bahwa saya adalah seorang yang istimewa.		
3.Saya membantu mengorientasi orang-orang baru meskipun tidak diperlukan.		
4.Saya senang menjadi pusat perhatian.		
5.Saya selalu siap untuk membantu orang-orang disekitar saya.		
6.Saya cenderung memandang rekan kerja saya sebagai pesaing.		
7.Saya cepat melihat dan menunjukkan kesalahan orang lain.		
8.Saya sering menginterupsi perkataan seseorang untuk menyampaikan maksud saya.		
9.Saya sering kali harus mengakui bahwa orang-orang disekitar saya tidaklah begitu kompeten.		

**BAB V**

**FUNGSI PERENCANAAN**

APAKAH CARA  
MENETAPKAN  
SESUAI DENGAN  
MANAJEMEN

Apakah Anda seorang perencana yang baik? Apakah Anda menetapkan tujuan dan mengetahui cara-cara untuk mencapainya? Kuesioner berikut akan membantu Anda memahami sejauh mana kebiasaan kerja Anda sesuai dengan pembuatan rencana dan penetapan tujuan. Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut sesuai dengan kebiasaan kerja atau belajar Anda dengan mengisi benar atau salah.

	B	S
1.Saya memilih tujuan-tujuan spesifik dan jelas di sejumlah bidang dalam kehidupan saya.		
2.Saya memiliki tujuan hidup yang jelas yang ingin saya capai.		
3.Saya lebih memilih tujuan yang bersifat umum daripada yang bersifat spesifik.		
4.Saya bekerja dengan lebih baik tanpa tenggat waktu.		
5.Saya meluangkan waktu setiap hari atau setiap minggu untuk merencanakan pekerjaan saya.		
6.Saya mengetahui dengan pasti ukuran untuk mengetahui apakah saya telah mencapai suatu tujuan.		
7.Saya bekerja lebih baik jika saya menetapkan tujuan-tujuan yang lebih menantang bagi diri sendiri.		
8.Saya membantu orang lain memperjelas dan menentukan tujuan mereka.		

## **PERENCANAAN**

### **Garis Besar Bab**

- Konsep Perencanaan
- Pengenalan Tujuan dan Rencana
- Fungsi, Persyaratan, dan Hierarki Perencanaan
- Perencanaan dalam Lingkungan yang Bergejolak

### **Hasil Pembelajaran**

- Mendefinisikan perencanaan serta menjelaskan unsur-unsur yang terdapat dalam perencanaan yang baik
- Menjelaskan tujuan dan rencana beserta menyebutkan jenis-jenis tujuan dan jenis-jenis rencana
- Menjelaskan fungsi, persyaratan, dan hierarki perencanaan
- Menyebutkan dan menerangkan perencanaan kontingensi, pembuatan skenario, dan perencanaan krisis dalam lingkungan yang bergejolak saat ini



#### A. PENGERTIAN PERENCANAAN (*PLANNING*)

Dari keempat fungsi manajemen, perencanaan dianggap fungsi yang paling mendasar. Fungsi-fungsi lain mengalir dari perencanaan. Pada intinya perencanaan di buat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin di capai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu.

Tujuan (*goal*) didefinisikan sebagai kondisi di masa depan yang diinginkan dan dicoba dalam perusahaan. Tujuan sangat penting karena perusahaan didirikan untuk memenuhi suatu maksud, dan tujuanlah yang menetapkan dan menentukan maksud tersebut. Rencana (*plan*) adalah cetak biru yang digunakan untuk mencapai tujuan, dan menentukan alokasi sumber daya, waktu, tugas serta tindakan lain yang diperlukan. Tujuan menentukan sasaran di masa depan sementara rencana menentukan sarana yang digunakan di masa sekarang. Sehingga Daft (2010: 212) mengemukakan konsep perencanaan (*planning*) biasanya mencakup kedua konsep tersebut dan didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan.

Rencana perencanaan yang baik adalah ketika apa yang dirumuskan ternyata dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Terry dalam Ernie dan Kurniawan (2005: 97) mengatakan bahwa untuk mengetahui perencanaan itu baik atau tidak dapat dijawab melalui pertanyaan dasar yaitu WHAT (apa), WHY (mengapa), WHERE (dimana), WHEN (kapan), WHO (siapa), dan HOW (bagaimana).

#### B. FUNGSI PERENCANAAN

Paling tidak ada empat fungsi dari perencanaan yaitu sebagai pengarah, meminimalkan dampak dari perubahan,

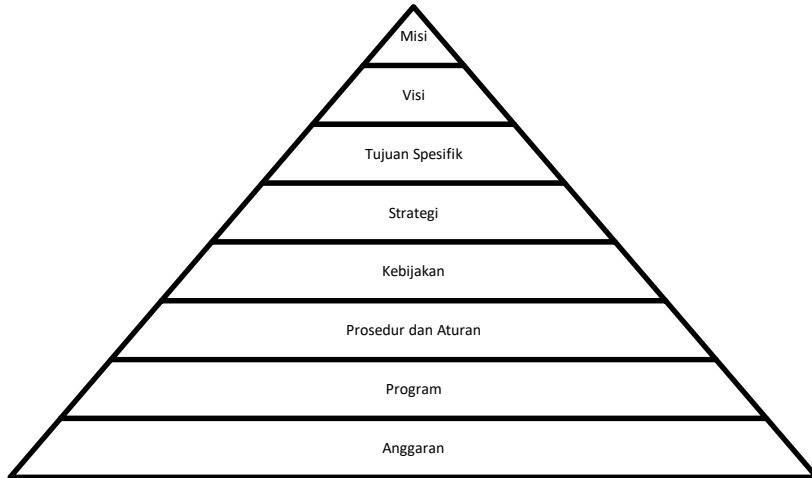
meminimalkan pemborosan dan kesia-siaan serta perencanaan menetapkan standar dalam pengawasan kualitas.

### C. PERSYARATAN PERENCANAAN (PLANNING REQUIREMENTS)

Perencanaan yang baik tentunya perlu dirumuskan dan harus memiliki berbagai persyaratan yang harus dipenuhi yaitu faktual atau realistis, logis dan rasional, fleksibel, komitmen, dan komprehensif.

### D. HIERARKI PERENCANAAN

Koontz dan Weihrich (1998) dalam Solihin menggambarkan keterkaitan antara berbagai jenis rencana yang dibuat perusahaan dalam bentuk hierarki rencana (*hierrarchy of plans*).



- a. Misi (*mission*)
- b. Visi (*vision*)
- c. Tujuan spesifik (*objective*)
- d. Strategi (*strategy*)
- e. Kebijakan (*policy*)

- f. Prosedur (*procedures*) dan Aturan (*rules*)
- g. Program (*programm*)
- h. Anggaran (*budget*)

#### E. TINGKATAN TUJUAN DAN RENCANA

Daft mengilustrasikan tingkatan tujuan dan rencana di dalam perusahaan di mulai dengan misi formal yang menentukan maksud dasar perusahaan, yang ditujukan terutama untuk kalangan luar. Misi inilah yang menjadi dasar bagi tujuan dan rencana strategis (perusahaan), yang kemudian menentukan tingkat taktis (divisi) dan operasional (departemen). Para manajer puncak bertanggung jawab menentukan tujuan dan rencana strategi yang mencerminkan komitmen terhadap efisiensi dan efektivitas perusahaan. Tujuan dan rencana taktis merupakan tanggung jawab manajer menengah termasuk kepala divisi utama atau unit fungsional. Manajer divisi harus menyusun rencana taktis yang berfokus pada langkah-langkah utama yang harus dikerjakan oleh divisi nya sebagai bagian dari rencana strategis yang ditetapkan oleh manajemen puncak. Rencana operasional mengidentifikasi prosedur atau proses tertentu yang diperlukan oleh tingkatan perusahaan yang lebih rendah seperti departemen atau pegawai. Manajer lini depan dan supervisor menyusun rencana operasional yang berfokus kepada tugas dan proses tertentu serta membantu mewujudkan tujuan taktis dan strategis. Perencanaan di satu tingkat membantu perencanaan di tingkat lain.



#### F. PERENCANAAN DALAM LINGKUNGAN YANG BERGEJOLAK

Pada dunia bisnis yang bergejolak dan tidak pasti para manajer beralih untuk menggunakan pendekatan perencanaan inovatif yang membantu melindungi perusahaan dari peristiwa-peristiwa tak terduga dan bahkan tak terbayangkan. Tiga metode perencanaan penting adalah perencanaan kontingensi, pembuatan skenario, dan perencanaan krisis.

##### 1. Perencanaan Kontingensi

Ketika perusahaan beroperasi di lingkungan yang tidak menentu atau dalam jangka waktu yang panjang, para manajer dapat membuat berbagai alternatif untuk membantu mereka membuat rencana adaptif atau rencana kontingensi (*contingensi planning*) ketika mengalami kondisi darurat, kemerosotan maupun

situasi tak terduga. Untuk membuat rencana ini, para manajer mengenali faktor-faktor penting di lingkungan seperti potensi krisis ekonomi, kelesuan pasar, kenaikan harga pasokan, perkembangan teknologi baru atau insiden kecelakaan. Mereka kemudian menyusun respons-respons alternatif terhadap kontingensi yang berdampak terburuk dan berfokus pada kondisi terburuk yang mungkin terjadi. Contoh nyata diperlihatkan oleh FedEx, yang menghadapi hambatan tak terduga terhadap bisnisnya di seluruh dunia setiap hari. Para manajer FedEx membuat rencana kontingensi yang berhubungan dengan badai tropis yang sering terjadi, gangguan transportasi udara, dan pemadaman listrik.

## 2. Pembuatan Skenario

Pembuatan skenario atau *scenario building* merupakan teknik peramalan yang melibatkan langkah-langkah untuk mengamati trend dan ketidaksinambungan yang sedang terjadi, serta memvisualisasikan kemungkinan-kemungkinan yang lebih baik di masa depan. Para manajer tidak dapat meramalkan di masa depan tetapi mereka dapat membuat kerangka persiapan dalam rangka menghadapi kejadian yang akan datang. Dengan membuat skenario, manajer membayangkan berbagai skenario untuk mengantisipasi berbagai macam perubahan yang dapat memengaruhi perusahaan. Biasanya dua hingga lima skenario di buat dari yang paling optimis hingga paling pesimis. Membuat skenario memaksa mereka untuk membayangkan apa yang akan dilakukan jika rencana terbaik mereka gagal.

### 3. Perencanaan Krisis

- Pencegahan krisis

Tahap ini melibatkan berbagai aktifitas untuk mencegah krisis dan mendeteksi tanda-tanda peringatan potensi kritis. Aspek penting dari tahap pencegahan adalah membangun hubungan yang terbuka dan saling percaya dengan pihak-pihak berkepentingan. Dengan membangun hubungan baik para manajer sering dapat mencegah munculnya krisis dan merespons secara efektif jika krisis tak terhindarkan.

- Persiapan krisis

Tahap persiapan krisis mencakup semua perencanaan terperinci untuk menangani krisis yang terjadi. Tiga langkah yang dilakukan : membentuk tim manajemen krisis dan juru bicara perusahaan, membuat rencana manajemen krisis secara terperinci, dan membangun sistem komunikasi yang efektif.

Allah-subhanahu wa ta'ala berfirman, "*Yusuf berkata: "Supaya kamu bertanam tujuh tahun (lamanya) sebagaimana biasa; maka apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan dibulirnya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian sesudah itu akan datang tujuh tahun yang amat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari (bibit gandum) yang kamu simpan. Kemudian setelah itu akan datang tahun yang padanya manusia diberi hujan (dengan cukup) dan dimasa itu mereka memeras anggur."* (QS. [12]:47-49). Ayat ini menunjukkan bahwa Nabi Yusuf merencanakan program untuk beberapa tahun ke depan. Bahwa perencanaan tidak menafikan keimanan tepi merupakan salah satu bentuk amal kebajikan yang berupa *ittikhadz al asbab* (menjalankan sebab). Perencanaan adalah tindakan yang legal secara syar'i. Perencanaan akan memberikan gambaran yang utuh dan menyeluruh bagi masa depan sehingga mendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal dan optimal dalam merealisasikan tujuan yang telah

Firman Allah yang menyuruh kaum muslimin untuk mempersiapkan diri menjadi dalil yang kuat bagi pentingnya perencanaan masa depan. *“Dan siapkanlah untuk mneghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang...”*. (QS. [8]: 60).

Perencanaan masa depan adalah bagian perintah Alquran yang mewajibkan setiap muslim untuk melaksanakannya, sesuai dengan kapasitas, profesi dan spesialisasinya. Dan penting diperhatikan oleh setiap orang yang melakukan perencanaan untuk mengingat firman Allah - subhanahu wa ta'ala, *“Dan janganlah sekali-kali kamu mnegatakan tentang sesuatu: “Sesungguhnya aku akan mengerjakan ini besok pagi, kecuali (dengan menyebut): “Insya Allah”. Dan ingatlah kepada Tuhanmu jika kamu lupa dan katakanlah: “Mudah-mudahan Tuhanku akan memberiku petunjuk kepada yang lebih dekat kebenarannya dari pada ini”*. (QS. [18]:23-24).

Ungkapan 'insyaallah' menjadi penting sebab ketika ia mampu merealisasikan programnya, maka ia akan menyadari bahwa hal itu berkat karunia Allah. Tapi apabila mengalami kegagalan ia menyadari bahwa pasti ada hikmah di balik kegagalan itu yang sangat mungkin menyimpan kebaikan bagi dirinya. Maka iapun tidak mudah putus asa.

Djalaludin (2007: 6)

## Soal-Soal Latihan

1. Mengapa perencanaan diperlukan dalam kegiatan perusahaan?
2. Apa sajakah persyaratan dari fungsi perencanaan yang baik?
3. Sebutkan keempat fungsi dari perencanaan!
4. Apa yang dimaksud dengan logis dan rasional dalam persyaratan perencanaan?
5. Apa yang dimaksud dengan komitmen dalam persyaratan perencanaan?
6. Sebutkan poin-poin dalam hierarki perencanaan yang dikemukakan oleh Koontz dan Weihrich!
7. Jelaskan ketrkaitan antara tujuan, strategi, dan program!
8. Jelaskan keterkaitan antara program dengan budget!
9. Bagaimana perencanaan perusahaan dewasa ini dibandingkan dengan 25 tahun yang lalu? Menurut Anda apakah perencanaan akan menjadi semakin tidak penting atau justru semakin penting? Mengapa?
10. Menurut Anda, untuk perusahaan seperti apa perencanaan berbasis kontingensi akan paling bermanfaat? Bagaimana dengan perencanaan skenario? Bagaimana pula dengan perencanaan krisis?



## UJI-DIPLOMA MANAJER BARU

### Pendekatan Belajar Anda

Pendekatan belajar Anda dapat mencerminkan pendekatan perencanaan yang Anda gunakan sebagai manajer. Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan Benar atau Salah sesuai dengan perilaku belajar Anda.

	B	S
1. Sebelum mengerjakan tugas, saya mencoba memahami alasan pemberiannya.		
2. Ketika membaca, saya kadang-kadang berhenti untuk merenungkan apa yang sedang saya pelajari.		
3. Ketika menyelesaikan tugas, saya memeriksanya untuk memastikan apakah pekerjaan sesuai dengan yang ditugaskan.		
4. Saya kadang-kadang berhenti belajar untuk merenungkan apakah saya sudah berhasil dalam studi.		
5. Saya banyak memperhatikan fakta dan detail karena tidak bisa melihat gambar keseluruhan.		
6. Saya mencatat sebanyak mungkin pelajaran di kelas karena sering tidak yakin bagian mana yang benar-benar penting.		
7. Saya mencoba sesering mungkin untuk menghubungkan bahan-bahan yang sedang saya pelajari dengan topik atau pelajaran lain.		
8. Ketika mengerjakan tugas mengenai topik tertentu, saya mencoba untuk memikirkan hubungan antarkonsep.		
9. Penting bagi saya untuk melihat gambaran besar dari topik yang baru saya pelajari.		

## BAB VI

### FUNGSI PENGORGANISASIAN

**APAKAH** Kecocokan antara manajer baru dan organisasi  
**DALAM** yang dipimpinnya sering kali bergantung pada keyakinan pribadi sang manajer akan peran barunya. Segalal hal akan berjalan sangat lancar jika rancangan organisasi cocok dengan keyakinan seorang manajer baru akan peran-perannya dalam memimpin. Untuk memahami apa yang Anda yakini dalam memimpin silahkan jawab dengan memilih benar atau salah.

	B	S
1.Seorang pemimpin harus bertanggung jawab atas kelompok atau organisasinya.		
2.Tugas penting seorang pemimpin adalah untuk membuat dan menyampaikan keputusan.		
3.Anggota kelompok harus setia pada pemimpin terpilih.		
4.Pertanggung jawaban untuk mengambil resiko berada di tangan pemimpin.		
5.Seorang pemimpin harus menerapkan diskusi anggota untuk menentukan masa depan organisasi.		
6.Seorang pemimpin yang berhasil adalah pemiimpin yang berhasil membaut setiap orang mengetahui prioritas terbesar mereka.		
7.Sebuah organisasi selalu perlu mengubah cara bekerjanya dalam upaya menyesuaikan diri dengan dunia yang terus berubah.		
8.Setaiap orang dalam organisasi harus bertanggung jawab dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.		

# **PENGORGANISASIAN**

## **Garis Besar Bab**

- Konsep Dasar Pengorganisasian
- Pilar-Pilar Pengorganisasian
- Faktor-Faktor yang Memengaruhi Struktur Organisasi
- Rantai Perintah

## **Hasil Pembelajaran**

- Memahami konsep pengorganisasian
- Mengetahui keterkaitan antara pilar-pilar yang ada di dalam pengorganisasian
- Mengetahui berbagai jenis struktur organisasi serta kelebihan dan kekurangannya
- Memahami faktor-faktor apa saja yang memengaruhi struktur organisasi

#### A. KONSEP DASAR PENGORGANISASIAN

Jika fungsi perencanaan terdiri dari proses bagaimana tujuan ditetapkan dan bagaimana sumber daya diarahkan guna pencapaian tujuan tersebut maka fungsi pengorganisasian pada dasarnya merupakan lanjutan dari fungsi perencanaan. Fungsi yang dijalankan oleh para manajer perusahaan untuk membagi pekerjaan kepada para pelaksana tugas serta mengembangkan struktur hubungan antara pelaksana tugas yang satu dengan pelaksana tugas lainnya sehingga tugas tersebut dapat dilakukan dan menunjang tercapainya tujuan organisasi disebut sebagai fungsi pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian adalah penyebaran berbagai sumber daya yang ada di organisasi untuk mewujudkan strategis, Daft (2008: 4).

Dalam proses pengorganisasian, manajer mengalokasikan keseluruhan sumber daya sesuai dengan rencana yang telah dibuat berdasarkan suatu kerangka kerja tertentu. Kerangka kerja tersebut disebut sebagai desain organisasi (*organization design*). Bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan dengan struktur organisasi (*organizational structure*). Dalam pengorganisasian rencana yang telah dibuat diturunkan dalam sebuah pembagian kerja tertentu dalam sebuah struktur organisasi di mana di dalamnya terdapat kejelasan bagaimana rencana organisasi akan dilaksanakan, dikoordinasikan, dan dikomunikasikan.

#### B. EMPAT PILAR PENGORGANISASIAN

Ada empat pilar yang menjadi dasar untuk melakukan prosesan pengorganisasian. Keempat pilar menurut Stoner dalam Ernie dan Kurniawan (2005: 152) yaitu pembagian kerja (*division of work*), pengelompokan pekerjaan (*departementalization*), penentuan relasi antar bagian dalam

organisasi hierarki, serta penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktivitas antar bagian dalam organisasi atau koordinasi (*coordination*). Sementara Kreitner dalam Solihin (2009: 91) mengungkapkan empat karakteristik yang dimiliki seluruh organisasi yaitu: adanya koordinasi upaya (*coordination of effort*), tujuan bersama (*common purpose*), pembagian tenaga kerja (*division of labor*), dan hierarki wewenang (*hierrarchy of authority*). Solihin (2009: 92) mengungkap lima kegiatan utama dari proses pengorganisasian sebagai berikut :

1. Membagi seluruh beban kerja (*workload*) menjadi tugas-tugas (*tasks*) yang secara logis dapat dikerjakan oleh individu-individu maupun kelompok dalam suatu organisasi yang disebut *division of work*. Logika di balik adanya proses pembagian kerja adalah adanya keterbatasan keahlian yang dimiliki manusia untuk menyelesaikan seluruh tugas di dalam organisasi. Dengan demikian pembagian tugas dapat merangsang terjadinya spesialisasi kerja (*job spescialization*).

Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wasallam sangat senang memberikan julukan (laqab) kepada sahabat-sahabatnya sesuai dengan kecenderungan dan keahlian mereka, misalnya *al-siddiq* (yang memercayai) untuk Abu Bakar, *al-faruq* (pembeda kebenaran dan kebatilan) untuk Umar bin Khattab, dan *asadullah* (singga Allah) untuk Hamzah. Ini menegaskan Rasulullah sangat menjunjung tinggi pembagian kerja (spesialisasi) kepada para sahabatnya sesuai dengan keahlian masing-masing. Abdul Jawad dalam Fauzia (2013: 119)

Spesialisasi menurut Winardi (2004: 119) dapat dipandang dari dua macam sudut, yakni: pertama, dengan jalan membagi suatu pekerjaan dalam bagian yang kecil, dan dua, dengan memusatkan usaha-usaha individual pada aktivitas yang memanfaatkan bakatnya semaksimal mungkin.

2. Mengelompokkan tugas-tugas dan juga sumber daya manusia yang memiliki kesamaan rumpun tugas kedalam suatu kelompok yang disebut sebagai proses departementalisasi (*departementalization*). Lima alternatif struktur organisasi yaitu berdasarkan fungsi (*functional structure*), berdasarkan produk/pasar (*divisional structure*), berdasarkan gabungan antara keduanya dalam bentuk matriks, struktur berbasis tim (*team based structure*), dan struktur jaringan virtual (*virtual network structure*).

*Apa saja kelebihan dan kekurangan dari berbagai struktur organisasi ini?*

3. Mengembangkan hierarki organisasi yang akan mengatur pertanggungjawaban masing-masing jenjang manajemen yang terlibat di dalam organisasi. Dalam hal ini jenjang manajemen yang lebih rendah berkewajiban memberikan pertanggungjawaban kepada jenjang manajemen yang lebih tinggi.
4. Melakukan pengisian jabatan-jabatan yang ada dengan sumber daya manusia yang sesuai dengan persyaratan jabatan (*job specification*) yang diperlukan oleh suatu jabatan berdasarkan prinsip *the right man on the right job*.

5. Kegiatan pengoordinasian mencakup berbagai aktivitas untuk memadukan berbagai tugas yang berada pada masing-masing departemen agar keseluruhan kegiatan yang dilakukan terintegrasi dan mengarah kepada pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu pengoordinasian mencakup juga aktivitas monitoring pelaksanaan integrasi berbagai tugas tersebut yakni apakah tugas-tugas yang dikoordinasi berjalan secara efektif atau tidak tanpa adanya pengoordinasian kepada pencapaian tujuan, individu yang berada di dalam perusahaan dapat kehilangan arah serta cenderung mengejar kepentingan masing-masing.

#### C. FAKTOR YANG MEMENGARUHI STRUKTUR ORGANISASI

Terdapat empat faktor yang memengaruhi pemilihan struktur organisasi oleh sebuah perusahaan yang dikemukakan Solihin. Keempat faktor tersebut adalah:

1. Lingkungan Organisasi (*organizational environment*). Dalam kaitannya dengan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan terdapat dua jenis desain. Pertama, struktur organisasi mekanistik (*mechanistic organization*) yang memiliki birokrasi tinggi dan bersifat kaku bila ditinjau dari sentralisasi pengambilan keputusan yang bersifat terpusat. Ini dianggap tepat apabila lingkungan bersifat stabil. Yang kedua, struktur organisasi organik (*organic organization*) yang bersifat fleksibel dan disesuaikan dengan perkembangan lingkungan yang sedang terjadi. Fleksibilitas ini ditentukan oleh adanya desentralisasi

kewenangan yang diberikan kepada jenjang manajerial lebih rendah dalam pengambilan keputusan. Ini lebih tepat pada saat lingkungan mengalami perubahan yang sangat cepat sebagaimana yang terjadi di era teknologi informasi dan komunikasi sekarang ini.

2. Strategi (*Strategy*) setelah manajer melakukan pemilihan strategi, kemudian agar dapat mengimplementasikan strategi tersebut secara efektif, manajer harus membuat struktur organisasi yang dapat menunjang implementasi strategi.
3. Teknologi (*technology*) merupakan kombinasi dari keahlian, pengetahuan, peralatan, mesin, dan komputer yang digunakan untuk mendesain, memproduksi, dan mendistribusikan barang dan jasa. Semakin rumit teknologi yang digunakan maka semakin diperlukan struktur organisasi yang fleksibel untuk meningkatkan respons terhadap situasi yang tidak diperkirakan.
4. Sumber Daya Manusia (*Human Resources*) yang dipekerjakan oleh perusahaan. Semakin tinggi keahlian tenaga kerja dalam suatu organisasi dan semakin diperlukan kerjasama dalam suatu kelompok maka struktur organisasi yang lebih tepat adalah yang fleksibel.

Senada dengan hal diatas, Ernie dan Kurniawan mengemukakan empat faktor juga yang memengaruhi struktur organisasi seperti yang diungkap Solihin, kecuali sumber daya manusia digantikan dengan skala perusahaan.

#### D. RANTAI PERINTAH (*CHAIN OF COMMAND*)



Rantai perintah adalah garis wewenang yang tidak terputus yang menghubungkan semua orang dalam sebuah organisasi dan menunjukkan posisi orang-orang tersebut. Rantai perintah akan menggambarkan wewenang, tanggung jawab dan delegasi.

1. Wewenang (*athority*) adalah hak formal dan sah yang dimiliki seorang manajer untuk mengambil keputusan, memberikan perintah, dan mengalokasikan sumber daya guna memperoleh hasil yang dikehendaki organisasi.
2. Tanggung jawab (*responsibility*) adalah kewajiban untuk menjalankan tugas atau aktivitas yang diembankan. Biasanya manajer diberikan wewenang yang setaraf dengan tanggung jawabnya.
3. Delegasi (*delegassion*) adalah proses yang digunakan para manajer untuk mengalihkan wewenang dan tanggung jawab mereka pada jabatan-jabatan yang lebih rendah dalam hierarki.

Bahwa proses pengangkatan pegawai menjadi hal penting bagi suatu organisasi. *“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”.* (QS. [28]: 26). Ayat ini memberikan panduan siapakah yang layak untuk diperkerjakan yaitu yang memiliki sifat *al qawy* dan *al amin* (kuat dan amanah).

Pada kisah Nabi Yusuf AS diceritakan bahwa sang Raja hendak bertemu dengan putra Nabi Ya’kub AS itu. Dalam dialognya, sang raja mengetahui bahwa Yusuf bukanlah orang sembarangan. *“Dan Raja berkata: “Bawalah Yusuf kepadaku, agar aku memilih dia sebagai orang yang rapat kepadaku”.* Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan dia, dia berkata: *“Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi lagi dipercayai pada sisi kami”.* (QS. [12]: 54).

Nabi Yusuf dengan amanah dan ilmunya tertarik membantu penguasa Mesir untuk menghadapi krisis ekonomi negeri itu. Kepada Al Aziz beliau berani mengajukan diri untuk menduduki jabatan bendaharawan negeri, guna menghadapi paceklik yang melanda negeri itu. Putra Nabi Ya’kub AS itu berani mengajukan diri karena beliau memenuhi kualifikasi untuk jabatan itu.

Djalaluddin (2007: 10)

## Soal-Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan fungsi pengorganisasian?
2. Apa yang dimaksud dengan desain, struktur, dan bagan organisasi?
3. Jelaskan perbedaan antara desain organisasi dengan struktur organisasi!
4. Sebutkan pilar-pilar dalam fungsi pengorganisasian!
5. Jelaskan bagaimana lingkungan organisasi dapat memengaruhi struktur organisasi!
6. Apa yang dimaksud dengan departementalisasi?
7. Apa yang dimaksud dengan pengoordinasian?
8. Apa yang dimaksud dengan *job specification*?
9. Apa perbedaan organisasi mekanistik dengan organisasi organik?
10. Banyak ahli mencatat bahwa banyak organisasi yang telah menggunakan pendekatan tim di tahun-tahun ke belakang ini. Faktor apakah yang sekiranya mendasari tren ini?

### UJI- Teladan Wewenang

Sebuah struktur organisasi didasarkan pada wewenang. Ekspektasi terhadap seperti apa wewenang itu bagi seorang manajer baru seringkali didasarkan pada pengalamannya saat melihat tokoh atau teladan yang pertama kali ia kenal-Ayah dan Ibu. Untuk memahami teladan wewenang Anda, silahkan jawab setiap pertanyaan dibawah ini dengan memilih benar atau salah.

	B	S
1.Orangtua saya meyakini bahwa segala sesuatu harus berdasarkan kepentingan anak begitu juga kepentingan orangtua.		
2.Ketika kebijakan keluarga dibuat, orangtua saya membahas alasan kebijakan tersebut dengan anak-anaknya.		
3.Orangtua saya yakin bahwa jika saya mematuhi apa yang mereka anggap benar, itu adalah demi kebaikan saya.		
4.Orangtua saya merasa bahwa anak-anaknya harus memutuskan sendiri apa yang ingin dilakukan anak-anaknya bahkan jika mereka tidak menyetujuinya.		
5.Orangtua saya mengarahkan kegiatan saya melalui diskusi dan tukar pikiran.		
6.Orangtua saya benar-benar menunjukkan bahwa merekalah yang berkuasa di keluarga kami.		
7.Orangtua saya mengizinkan saya membaut keputusan sendiri atas segala hal tanpa memberikan pengarahan yang cukup.		
8.Orangtua saya mempertimbangkan opini-opini anak-anaknya ketika sedang membuat keputusan keluarga		
9.Jika saya tidak patuh pada peraturan dan pengharapan orangtua, saya akan dihukum.		

## BAB VII

### FAKTOR INDIVIDU DALAM ORGANISASI

#### BAKAH ANDA PERCAYA

#### DIRI

Kepercayaan diri adalah dasar dari sebagian besar perilaku penting dari seorang manajer. Untuk mengetahui tingkat kepercayaan diri Anda, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan memilih benar dan salah.

	Benar	Salah
1. Saya memiliki kepercayaan diri tinggi dalam mengambil keputusan.		
2. Saya ingin mengubah beberapa hal yang ada pada diri saya.		
3. Saya puas dengan penampilan dan kepribadian saya.		
4. Saya akan merasa gugup jika bertemu orang baru.		
5. Saya dikenal sebagai orang yang positif.		
6. Saya terkadang berpikir bahwa diri saya tidak berguna.		
7. Saya dapat melakukan banyak hal sebaik orang lain.		
8. Saya merasa sulit memercayai ucapan-ucapan manis yang orang lain katakan tentang diri saya.		

## **FAKTOR INDIVIDU DAN FUNGSI PENGARAHAN**

### **Garis Besar Bab**

- Faktor individu dan fungsi pengarahan
- Berbagai karakteristik individu dalam organisasi; Kemampuan, Pembelajaran, Sikap, Kepribadian, Nilai, dan Persepsi

### **Hasil Pembelajaran**

- Mengetahui pentingnya faktor individu dalam fungsi pengarahan organisasi
- Mengetahui pentingnya mengenali karakteristik individu sebagai esensi dari faktor sumber daya manusia dalam organisasi
- Mengetahui bahwa karakteristik individu sangat beragam dan berdampak pada perilaku berorganisasi

#### A. FAKTOR INDIVIDU DAN FUNGSI PENGARAHAN

Fungsi pengarahan atau pengimplementasian atau *directing* adalah proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi. Jika rencana sudah dibuat, sumber daya telah dialokasikan dan struktur organisasi telah disusun, maka implementasi dari rencana adalah langkah selanjutnya dari kegiatan organisasi yang harus dilakukan.

Fungsi manajemen yang membahas mengenai bagaimana rencana dapat diimplementasikan sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat dicapai sesuai dengan rencana melalui pembagian kerjasama sebagaimana disusun dalam struktur organisasi dikenal sebagai fungsi pengarahan (*leading/directing*). Kunci pertama dalam fungsi pengarahan dan implementasi adalah pemahaman atas karakteristik dan peran individu dalam organisasi. Keragaman karakteristik individu perlu dipahami manajer sebelum implementasi dan fungsi pengarahan dilakukan. Implementasi dari rencana organisasi sangat bergantung kepada karakteristik individu yang terdapat dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami lebih jauh karakteristik individu tersebut termasuk kemampuan, pembelajaran, sikap, kepribadian, nilai, dan persepsi dari setiap individu di perusahaan.

#### B. KARAKTERISTIK INDIVIDU

1. **Kemampuan** (*ability*) adalah kapasitas seseorang untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dibagi dua, yaitu:

- kemampuan intelektual (*intellectual ability*) yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental-berpikir, menalar, dan memecahkan masalah.

<b>Dimensi</b>	<b>Deskripsi kemampuan</b>	<b>Contoh pekerjaan</b>
Pemahaman verbal	memahami apa yang dibaca atau didengar	Manajer pabrik: mengikuti kebijakan perusahaan pada perekrutan
Kecepatan persepsi	Mengidentifikasi kemiripan dan perbedaan visual secara cepat dan akurat	Penyelidik kebakaran: mengidentifikasi petunjuk untuk mendukung tuntutan pembakaran secara sengaja
Penalaran induktif	Mengidentifikasi urutan logis dalam sebuah masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut	Periset pasar: meramalkan permintaan untuk sebuah produk
Penalaran deduktif	Menggunakan logika dan menilai implikasi dari sebuah argumen	Pengawas : memilih antara dua saran berbeda yang ditawarkan
Visualisasi spasial	Membayangkan bagaimana sebuah objek akan terlihat bila posisinya dalam ruang diubah	Dekorator interior : mendekorasi ulang sebuah kantor
Daya	Menyimpan dan mengingat pengalaman masa lalu	Tenaga penjual : mengingat nama-nama pelanggan
Kecerdasan angka	Melakukan aritmatika dengan cepat dan akurat	Akuntan : menghitung pajak penjualan pada serangkaian barang



- Kemampuan fisik (*physical abilities*) yaitu kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, dan kekuatan.

<b>Faktor kekuatan</b>	<b>Deskripsi Kemampuan</b>
Kekuatan dinamis	menggunakan kekuatan otot secara berulang
Kekuatan tubuh	Memanfaatkan kekuatan otot khususnya otot perur
Kekuatan statis	Menggunakan kekuatan terhadap objek eksternal
Kekuatan eksplosif	Mengeluarkan energi maksimum dalam satu atau kerangkaian tindakan eksplosif
<b>Faktor fleksibilitas</b>	
Fleksibilitas luas	Menggerakkan tubh dan otot punggung sejauh mungkin
Fleksibilitas dinamis	Membaut gerakan-gerakan lentur yang cepat dan berulang
<b>Faktor lainnya</b>	
Koordinasi tubuh	Mengordinasikan tindakan secara bersamaan dari bagian-bagian tubuh yang berbeda
Keseimbangan	Mempertahankan keseimbangan meskipun terdapat gangguan
Stamina	Mengerahkna upaya maksimum yang membutuhkan usaha berkelanjutan

Kita telah mengetahui bahwa pekerjaan menuntut hal yang berbeda-beda dari setiap individu dan setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Kemampuan secara langsung memengaruhi tingkat kinerja dan kepuasan seorang karyawan melalui kesesuaian kemampuan-pekerjaan.

2. **Pembelajaran** (*learning*) adalah setiap perubahan perilaku yang relatif permanen, terjadi sebagai hasil dari pengalaman. Bagaimana kita belajar? Tiga teori yang menjelaskan proses dimana kita memperoleh pola perilaku

- **Pengondisian klasik** (*classical conditioning*)  
Berhubungan dengan reaksi atau perilaku refleksif. Sebuah refleks merupakan sebuah reaksi otomatis yang tidak berada dalam pengendalian sadar seorang individu. Ditinjau dari manajerial, pengondisian klasikal tidak dianggap penting.
- **Pengondisian operan** (*operan conditioning*)  
Perilaku operan timbul dari pihak karyawan. Mereka sebagian dikendalikan oleh dampak-dampak yang mengikuti perilaku yang bersangkutan. Ditinjau dari manajerial, pengondisian operan dianggap penting untuk memahami aneka macam kondisi lingkungan yang memengaruhi perilaku kerja karyawan mereka.
- **Pembelajaran sosial** (*social learning*)  
Seseorang dapat belajar dengan mengamati apa yang terjadi pada individu lain dan hanya dengan diberitahu mengenai sesuatu seperti belajar dari pengalaman langsung. Banyak dari apa yang kita pelajari didasarkan atas pengamatan terhadap model-orangtua, guru, rekan sebaya, atasan, dan seterusnya.

*“Barang siapa yang hari ini lebih baik daripada hari kemarin, ialah orang yang beruntung. Barang siapa hari ini sama dengan hari kemarin ialah orang yang merugi. Dan barang siapa yang hari ini lebih buruk daripada hari kemarin ialah orang yang dilaknat”.* (H.R Bukhari) Amin (2010: 228)

Karena pembelajaran terjadi pada saat sebelum dan selama bekerja, manajer akan menaruh perhatian pada bagaimana mereka dapat mengajarkan karyawan untuk berperilaku melalui cara-cara yang paling menguntungkan organisasi. Ketika kita mencoba membentuk individu dengan membimbing mereka selama pembelajaran yang dilakukan secara bertahap, kita sedang melakukan pembentukan perilaku (shaping behavior). Terdapat empat cara pembentukan perilaku : melalui **penegasan positif** (menindaklanjuti respons dengan sesuatu yang menyenangkan), **penegasan negatif** (menindaklanjuti respons dengan penghentian atau penarikan sesuatu yang tidak menyenangkan), **hukuman** (menyebabkan sebuah kondisi tidak menyenangkan dalam upaya menghilangkan perilaku yang tidak diharapkan), dan **peniadaan** (menghapuskan semua penegasan yang mempertahankan semua perilaku).

Pengetahuan kita mengenai pembelajaran menyarankan bahwa penegasan adalah sebuah alat yang lebih efektif daripada hukuman.

3. **Sikap** (*attitude*) adalah pernyataan evaluatif-baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan-terhadap objek, individu atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu. Sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan tentang aspek-aspek lingkungan kerja mereka, salah satu diantaranya adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Manajer harus tertarik pada sikap para karyawan mereka karena sikap tersebut memberikan peringatan akan masalah-masalah potensial dan berpengaruh terhadap perilaku. Hal terpenting yang bisa dilakukan para manajer

untuk meningkatkan kepuasan karyawan adalah befokus pada bagian-bagian intrinsik pekerjaan. Karyawan yang puas biasanya akan mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik.

4. Kepribadian (*personality*) merupakan keseluruhan cara di mana seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain. Kepribadian dihasilkan oleh faktor keturunan dan lingkungan. Dua pendekatan yang menjadi kerangka kerja dominan untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasikan sifat-sifat seseorang.
- MBTI (Myers Briggs Type Indicator)  
adalah instrumen penilaian kepribadian mengenai bagaimana individu dapat mengatasi masalah dan membuat keputusan dengan cara yang berbeda. Individu diklasifikasikan ke dalam karakteristik ekstrover atau introver, sensitif atau intuitif, pemikir atau perasa, dan memahami atau menilai.
- Model Lima Besar (Big Five Model)  
Sejumlah besar penelitian mendukung bahwa lima dimensi dasar saling mendasari dan mencakup sebagian besar variasi yang signifikan dalam kepribadian manusia meliputi sifat ekstrover, mudah akur, sifat berhati-hati, stabilitas emosi, dan terbuka terhadap hal-hal baru.

### **Kepribadian yang Memengaruhi Sikap dan Perilaku**

Kepribadian seseorang berpengaruh terhadap sikap dan perilaku di tempat kerja. Empat bidang sehubungan kepribadian yang penting bagi manajer adalah lokus kontrol (*locus of kontrol*), machiavellianisme, narsisme (*narcissism*), dan pemantauan diri (*self monitoring*).

- Lokus kontrol

Orang yang meyakini bahwa tindakannya sendiri sangat memengaruhi apa yang terjadi pada dirinya.

- Machiavellianisme

Pemerolehan kekuasaan dan manipulasi terhadap orang lain untuk mendapatkan keuntungan pribadi.

- Narsisme

Kecenderungan menjadi arogan, mempunyai rasa kepentingan diri yang berlebihan, membutuhkan pengakuan berlebih dan mengutamakan diri sendiri.

- Pemantauan diri

Kemampuan seorang individu untuk menyesuaikan perilakunya dengan faktor-faktor situasional eksternal.

### **Kecerdasan Emosional**

Selama beberapa tahun terakhir, pemikiran-pemikiran baru tentang kepribadian bermunculan dari penelitian di bidang kecerdasan emosional (*emotional quotient*) yang mencakup empat unsur dasar:

- Kesadaran diri

Orang yang akrab dengan perasaan mereka lebih mampu memandu kehidupan dan tindakan mereka. Kesadaran diri yang tinggi berarti kita dapat menilai kelebihan dan kekurangan diri sendiri secara akurat serta memiliki kepercayaan diri yang sehat.

- Manajemen diri

Kemampuan untuk mengendalikan emosi yang meluap dan merusak serta menyeimbangkan suasana hati sehingga kecemasan, kegelisahan, ketakutan atau kemarahan tidak menutupi pemikiran.

- Kesadaran sosial

Kemampuan memahami orang lain dan menunjukkan empati, yang berarti mampu merasakan perasaan orang lain, tanpa mereka harus mengatakannya. Orang yang memiliki

kesadaran tinggi mampu memahami sudut pandang yang beragam dan berinteraksi secara efektif dengan berbagai jenis orang.

- Manajemen hubungan

Kemampuan menjalin hubungan dengan orang lain, membina hubungan yang positif, merespons emosi orang lain, dan memengaruhi orang lain. Orang dengan keahlian ini mengetahui cara menyimak dan berkomunikasi dengan jelas, dan mereka memperlakukan orang lain dengan kasih sayang dan penghormatan.

Terdapat hubungan yang positif antara kinerja dan tingkat kecerdasan emosional di berbagai pekerjaan. Banyak perusahaan yang menggunakan jasa 'pelatih empati' untuk membantu para karyawannya mengembangkan kesadaran sosial yang lebih tinggi dan melihat segala hal melalui sudut pandang pelanggan mereka. EQ kelihatan penting terutama bagi pekerjaan yang membutuhkan banyak interaksi sosial. EQ juga penting bagi para manajer, yang bertanggung jawab untuk memengaruhi orang lain serta membangun sikap dan hubungan positif di dalam organisasi.

Alasan penting mengapa manajer perlu mengetahui cara menilai kepribadian adalah karena penelitian menunjukkan bahwa tes-tes kepribadian sangat berguna dalam membuat keputusan perekrutan. Nilai dalam tes kepribadian membantu manajer meramalkan calon terbaik untuk suatu pekerjaan.

*“Hai orang-orang yang beriman diwajibkan atas kamu berpuasa sebagaimana diwajibkan atas orang-orang sebelum kamu agar kamu bertakwa”. (QS. [2] : 183 ).*

Dalam puasa Ramadhan ada ajaran manajemen diri menjadi pribadi unggul yaitu takwa. Takwa adalah kemampuan untuk mengendalikan diri, menjaga diri, dan meningkatkan kualitas diri. Manajemen diri dalam ibadah puasa dijumpai dalam hal-hal berikut:

Pertama, mengajarkan kewaspadaan.

Kedua, mengendalikan diri.

Takwa itu kendali. Yaitu kendali diri agar kembali fitri, menemukan kembali jati diri sebagai hamba Allah yang suci. Kesucian yang diinginkan adalah kesucian *syu'ur* (cita rasa/emosional), kesucian *fikry* (pikiran), *jismy* (badan), *amaly* (operasional), *ijtima'i* (sosial), dan *tandzimy* (struktural). Kesucian memiliki arti tidak ada penyimpangan dalam pemanfaatan potensi-potensi yang dimiliki. Ada ketaatan kepada Allah dalam memanfaatkannya. Mengetahui dan menyadari apa yang harus dilakukan dan apa yang harus ditinggalkan. (1.)Kecerdasan emosional, yang dimaksud adalah kemampuan mengendalikan emosi hingga tidak mudah goyah ataupun patah dalam menghadapi berbagai tantangan. (2.)Kecerdasan intelektual ditandai kemampuan konsentrasi pada satu titik yang jelas, berpikir cerdas sehingga tidak mudah tertipu dan selalu keadaan siap siaga. (3.)Kecerdasan fisik, orang yang sehat dan kuat berpeluang menunaikan tugas dan kewajiban dengan baik. (4.)Kecerdasan operasional, merupakan sikap tanggap dan cepat dalam merespon sesuatu dengan tindakan yang nyata. (5.)Kecerdasan sosial, orang yang berpuasa dilatih untuk tidak hanya memikirkan diri sendiri tetapi juga orang lain. (6.)Kecerdasan struktural, apabila dipahami bahwa setiap orang membutuhkan orang lain, maka segala peran yang diberikannya akan sangat bermakna bila dikokohkan oleh pihak lain. Djalaluddin (2007: 105)

5. **Nilai** (value), penting untuk diperhatikan karena menjadi dasar pemahaman sikap dan motivasi individu, karena hal tersebut berpengaruh terhadap persepsi. Individu memasuki suatu organisasi dengan pendapat yang telah terbentuk sebelumnya tentang apa yang seharusnya dan apa yang tidak seharusnya terjadi. Hal tersebut memuai interpretasi mengenai apa yang benar dan yang salah. Selanjutnya timbul implikasi bahwa perilaku atau hasil-hasil tertentu lebih disukai dari yang lain. Selanjutnya nilai akan mempengaruhi sikap dan perilaku.
6. **Persepsi** (*perception*) merupakan cara pandang individu yang dihasilkan dari rangkaian proses yang dilakukan dan dialami oleh individu tersebut sehingga semakin menyadari dan mengetahui akan apa yang akan terjadi mengenai satu gagasan, situasi, maupun lingkungan yang dihadapi. Terdapat dua jenis persepsi yang dihadapi individu:
  - Persepsi selektif, yaitu proses penyeleksian informasi mengenai sesuatu dimana sesuatu tersebut mengalami berbagai kontradiksi dan ketidaksesuaian dari persepsi awal yang kita yakini.
  - Stereotip yaitu proses pelabelan terhadap seseorang berdasarkan suatu kejadian tertentu yang dialami.

Manajer perlu berhati-hati dalam mempersepsi setiap individu didalam organisasinya. Setiap individu akan memberikan sikap atas setiap persepsi yang dilakukan manajer. Jika sikap yang ditunjukkan individu positif maka hal tersebut akan membantu manajer dalam meningkatkan



produktifitas organisasi. Namun, jika sikap yang ditujukan individu negatif maka akan memunculkan konflik internal yang akan menghambat produktifitas organisasi.

### **Soal-Soal Latihan**

#### **Mengukur Lokus Kontrol**

1. Ketika saya mendapatkan apa yang saya inginkan, biasanya itu terjadi karena saya berusaha keras untuk mendapatkannya
2. Ketika saya membuat rencana, saya pasti akan mewujudkan rencana itu
3. Saya lebih memilih permainan yang melibatkan keberuntungan daripada murni keahlian
4. Saya dapat mempelajari hampir segala hal jika saya besungguh-sungguh
5. Pencapaian saya yang besar semuanya adalah karna kerja keras dan kemampuan saya
6. Saya biasanya tidak membuat suatu tujuan karena saya kesulitan melakukan tindakan nyata untuk mewujudkannya
7. Persaingan mengurangi kecakapan
8. Seseorang sering kali sukses karna ia beruntung
9. Dalam ujian atau kompetisi, saya selalu ingin tahu seberapa baik kemampuan saya jika dibandingkan dengan kompetitor lain
10. Percuma bagi saya untuk terus mengerjakan hal yang terlalu sulit

**UJI-DIRI MANAJER BADI**

Berapakah EQ Anda?

Memahami diri dan orang lain adalah bagian penting dari pekerjaan seorang manajer. Untuk mengetahui seberapa baik Anda memahami diri dan orang lain, jawablah pertanyaan berikut dengan memilih benar atau salah.

	Benar	Salah
1. Saya menyadari sensasi dan emosi di dalam diri saya.		
2. Saya lambat bereaksi terhadap sikap meremehkan atau tindakan negatif yang dilancarkan orang lain pada saya.		
3. Saya bisa tahu mood teman saya dari perilakunya.		
4. Saya bisa membangun konsesus di antara orang lain.		
5. Saya bisa mengetahui mengapa saya merasakan perasaan tertentu.		
6. Saya bisa cepat tenang jika saya kesal dan saya mudah memaafkan.		
7. Saya sering merasakan dampak kata-kata atau perilaku saya pada orang lain.		
8. Orang di sekitar saya akan lebih bahagia jika saya ada di sekitar mereka.		

## BAB VIII

### KELOMPOK KERJA DAN TIM

#### BAGAIMANA SAYA ANDA DALAM BEKERJA

Pendekatan Anda pada pekerjaan atau tugas kuliah dapat menunjukkan jika Anda akan maju pesat dalam sebuah tim. Jawablah pertanyaan berikut ini mengenai kecenderungan kerja Anda. Silahkan jawab dengan memilih benar dan salah.

	B	S
1. Saya lebih memilih untuk bekerja dalam tim daripada mengerjakan tugas individu		
2. Jika diberi pilihan, saya berusaha untuk bekerja sendiri daripada harus menghadapi ejekan dari tim saya		
3. Saya senang dengan interaksinya ketika saya bekerja dengan orang lain		
4. Saya memilih untuk mengerjakan pekerjaan saya, dan orang lain mengerjakan pekerjaannya.		
5. Saya lebih mendapatkan kepuasan dari keberhasilan tim daripada dari keberhasilan pribadi.		
6. Kerja tim tidak ada artinya jika anggota yang lain tidak mengerjakan bagian pekerjaan mereka.		
7. Saya merasa senang bekerja dengan orang lain meskipun kita tidak selalu sepakat.		
8. Saya lebih memilih untuk mengandalkan diri saya sendiri daripada orang lain dalam mengerjakan tugas.		



## **KELOMPOK KERJA DAN TIM**

### **Garis Besar Bab**

- Defenisi Kelompok Kerja dan Urgensinya
- Jenis-Jenis Kelompok
- Model Lima Tahap Perkembangan Kelompok
- Karakteristik Kelompok Kerja
- Tim, Jenis-Jenis Tim, dan Karakteristik Tim
- Perbedaan Tim dengan Kelompok

### **Hasil Pembelajaran**

- Mengetahui kelompok kerja beserta urgensinya dalam organisasi
- Mengetahui perbedaan kelompok kerja formal dan informal
- Mengetahui model lima tahap perkembangan kelompok
- Mengetahui enam karakteristik kelompok kerja terkait dengan kinerja perusahaan
- Menjelaskan tim, jenis-jenisnya, karakteristiknya, dan cara organisasi menciptakan pemain-pemain tim
- Menjelaskan perbedaan tim dengan kelompok

#### A. KELOMPOK KERJA DAN URGENSINYA

Kelompok kerja sebagai kumpulan individu yang bekerja dalam sebuah kelompok merupakan salah satu ujung tombak dalam fungsi implementasi dan pengarahan, karena pada dasarnya kelompok-kelompok kerja inilah yang menjalankan berbagai rencana sesuai dengan bagiannya masing-masing. Oleh karena itu, keefektifan kelompok kerja akan sangat menentukan pula pencapaian tujuan organisasi. Winardi (2004 : 265) mendefinisikan sebuah kelompok merupakan sekumpulan orang-orang yang saling berinteraksi satu sama lain secara teratur selama jangka waktu tertentu, dan mereka beranggapan bahwa mereka saling bergantung satu sama lain, sehubungan dengan upaya mencapai sebuah tujuan umum (atau lebih).

Kelompok kerja bermanfaat bagi organisasi dan para anggotanya. Mereka dapat memberikan sumbangan penting kepada pelaksanaan tugas organisatoris dan dapat pula menimbulkan pengaruh kuat atas sikap kerja dan perilaku individual.

#### B. PEMBAGIAN KELOMPOK KERJA

##### 1. Kelompok Kerja Formal (*formal grup*)

Kelompok kerja formal adalah kelompok-kelompok yang dibentuk atau disusun secara resmi oleh manajer dimana kelompok tersebut diberikan tugas dan pekerjaan yang terkait dengan pencapaian tujuan organisasi. Kelompok kerja ini berupa kelompok kerja langsung atau kelompok komando (*command group*), kepanitiaan (*committe*)/ kelompok tugas (*task group*).

##### 2. Kelompok Kerja Informal (*nonformal grup*)

Kelompok kerja informal adalah kelompok kerja disusun atau tersusun dengan sendirinya ketika

beberapa anggota dari organisasi yang kegiatannya biasanya tidak terkait langsung dengan rencana-rencana rutin dari organisasi, namun secara tidak langsung akan memengaruhi kinerja dari orang-orang dalam organisasi. Kelompok informal ini terdiri dari kelompok kepentingan (*interest group*) dan kelompok persahabatan (*friendship group*).

### C. TAHAP-TAHAP PERKEMBANGAN KELOMPOK

Terdapat lima tahapan bagaimana sebuah kelompok kerja terbentuk dan berinteraksi yang dikemukakan Stonner, dkk dalam Ernie dan Kurniawan (2005:283)

Tahap pertama, pembentukan (*forming*) memiliki karakteristik besarnya ketidakpastian atas tujuan, struktur, dan kepemimpinan kelompok. Para anggotanya 'menguji' untuk menentukan jenis-jenis perilaku yang dapat diterima. Tahap ini selesai ketika para anggota mulai menganggap diri mereka sebagai bagian dari kelompok.

Tahap kedua, timbulnya konflik (*storming stage*) adalah satu dari konflik intrakelompok. Para anggotanya menerima keberadaan kelompok tersebut, tetapi terdapat penolakan terhadap batasan yang diterapkan kelompok terhadap setiap individu. Ketika tahap ini selesai, terdapat hierarki yang relative jelas atas kepemimpinan dalam kelompok tersebut.

Tahap ketiga, tahap normalisasi (*norming stage*) adalah tahap dimana hubungan yang dekat terbentuk dan kelompok tersebut menunjukkan kekohesifan. Dalam tahap ini terdapat sebuah rasa yang kuat akan identitas kelompok dan persahabatan. Tahap ini selesai ketika struktur kelompok menjadi solid.

Tahap keempat, adalah berkinerja (*performing*), pada tahap ini struktur telah sepenuhnya fungsional dan diterima.

Energi kelompok telah berpindah dari saling mengenal dan memahami menjadi mengerjakan tugas yang ada.

Untuk kelompok-kelompok kerja yang permanen, berkinerja adalah tahap terakhir dalam perkembangan mereka. Tetapi, untuk komisi, tim, dan angkatan tugas sementara, yang mempunyai tugas yang terbatas untuk dilakukan terdapat tahap pembubaran (*adjourning stage*).

Tahap kelima, tahap pembubaran (*adjourning stage*) kelompok tersebut mempersiapkan diri untuk pembubarannya. Kinerja tugas yang tinggi tidak lagi menjadi prioritas kelompok. Perhatian diarahkan untuk menyesuaikan aktivitas. Respons dari anggota dalam tahap ini bervariasi; ada yang gembira dalam pencapaian kelompok, ada yang merasa tertekan atas kehilangan persahabatan yang didapatkan selama kehidupan kelompok tersebut.

#### D. KARAKTERISTIK KELOMPOK KERJA

Bagaimana agar kita dapat mengelola kelompok kerja dengan efektif? Salah satu kunci pokoknya adalah dengan mengenali karakteristiknya. Kelompok kerja memiliki hal-hal atau karakteristik yang membentuk perilaku anggota untuk menjelaskan perilaku individu dalam kelompok dan kinerja kelompok itu sendiri. Apa sajakah hal-hal tersebut? Hal-hal ini meliputi, peran, norma, status, kumpulan kelompok dan tingkat kekohesifan kelompok. Menurut Robbins and Judge (2008: 362).

1. Peran adalah serangkaian pola perilaku yang diharapkan dikaitkan erat dengan seseorang yang menempati sebuah posisi tertentu dalam sebuah unit sosial. Pemimpin formal dapat berperan sebagai pemimpin informal sekiranya dirinya mampu diterima oleh kelompok kerjanya dan kelompok kerjanya mengikuti apa yang diarahkan olehnya. Namun



pemimpin informal belum tentu merupakan pemimpin formal.

2. Norma adalah standar-standar yang dapat diterima atas perilaku yang dianut bersama oleh anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan dibawah keadaan-keadaan tertentu.
3. Status adalah sebuah posisi atau pangkat yang didefinisikan secara sosial yang diberikan kepada kelompok atau anggota kelompok oleh orang lain. Perbedaan dalam karakteristik status akan menciptakan hierarki-hierarki dalam kelompok.
4. Ukuran kelompok memengaruhi perilaku kelompok secara keseluruhan. Kelompok besar dengan anggota 12 orang atau lebih, memungkinkan untuk membuahkkan anggota dengan latar belakang beragam. Jika tujuan kelompok adalah menemukan fakta, kelompok besar seharusnya lebih efektif.
5. Tingkat kekohesifan kelompok, tingkat dimana para anggota kelompok saling tertarik dan termotivasi untuk tinggal dalam kelompok tersebut. Kekohesifan dalam kelompok kerja akan menentukan sampai sejauh mana kelompok dapat menjalankan fungsinya dalam pencapaian tujuan.

Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wasallam dalam menghadapi orang Quraisy pada perang Khandaq menyetujui suara mayoritas untuk berperang keluar dari Madinah. Hasil dari rencana pertahanan Madinah adalah menyepakati usulan Salman Al Farisi, dengan membuat parit disekitar daerah mereka. Sehingga Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wasallam membagi tugas dengan menyuruh setiap 10 orang laki-laki untuk menggali parit sepanjang empat puluh *dzira'* (hasta). Rasulullah Shallallahu 'Alaihi Wasallam sendiri turut mengangkuti tanah galian parit tersebut hingga banyak debu yang menempel di kulit perut beliau.

#### E. TIM (TEAM)

Kelompok dan tim bukanlah hal yang sama. Kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan membuat berbagai keputusan untuk membagi setiap anggota bekerja di dalam area tanggung jawab nya. Sementara TIM menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha anggota tim akan menghasilkan satu tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan individual.

#### F. JENIS-JENIS TIM

1. Tim formal (*formal team*) diciptakan oleh organisasi untuk menjadi bagian dari struktur formal di organisasi. Dua jenis tim formal yang biasa dibentuk adalah :
  - Tim vertikal, terdiri atas manajer dan bawahannya dalam rantai perintah formal sering disebut tim fungsional atau tim perintah.
  - Tim horizontal, terdiri atas pegawai-pegawai dari tingkat hierarki yang sama tetapi dengan area keahlian yang berbeda. Seperti tim lintas fungsi, komite, dan tim dengan tujuan khusus.
2. Tim yang diarahkan sendiri (*self directed team*) adalah tim yang terdiri atas lima sampai dua puluh orang pekerja yang memiliki bermacam keterampilan dalam diri mereka, yang melakukan penggiliran kerja dalam memproduksi keseluruhan produk atau jasa, dan disupervisi oleh anggota terpilih.

Beberapa pendekatan baru yang menarik mengenai kerja tim telah dihasilkan dari kemajuan teknologi informasi, pengharapan pegawai yang berubah dan globalisasi bisnis. Dua jenis tim yang makin sering digunakan adalah tim virtual dan tim global.

1. Tim virtual (*virtual team*) terdiri atas anggota-anggota yang terpisah secara geografi dan organisasi, dan berhubungan melalui teknologi informasi dan telekomunikasi yang maju.
2. Tim global (*global team*) adalah tim kerja lintas batas yang terdiri atas anggota-anggota dari bangsa yang berbeda dan memiliki aktivitas yang mencakup banyak negara, serta melakukan pekerjaannya secara elektronik.

#### G. KARAKTERISTIK TIM

Karakteristik tim yang harus diperhatikan adalah ukuran, keberagaman, dan peran anggota.

1. Ukuran  
Sebuah tim harus berukuran cukup besar untuk menampung beragam keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah tugas dan menyelesaikan permasalahan secara agresif. Namun, sebuah tim juga harus berukuran cukup kecil untuk memberikan kesan kedekatan antara anggotanya serta kemudahan berkomunikasi.
2. Keberagaman  
Tim yang berifat heterogen akan lebih efektif daripada tim yang bersifat homogen karena sebuah tim membutuhkan beragam keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman.
3. Peran anggota

Agar tim dapat sukses dalam jangka waktu yang lama, tim harus disusun sedemikian rupa agar dapat menjaga kenyamanan sosial para anggotanya serta menjaga upaya dalam menyelesaikan tugas yang dapat dipenuhi dengan adanya dua jenis peran: peran ahli tugas dan peran ahli sosio emosional.

a. Peran spesialis tugas (*task specialist role*)

- Menciptakan ide
- Mencari informasi
- Meringkas
- Menyemangati

b. Peran sosio emosional (*socio role*)

- Mendorong
- Menyelaraskan
- Mengurangi ketegangan
- Melakukan kompromi

## H. MENGUBAH INDIVIDU MENJADI PEMAIN TIM

Berikut adalah berbagai pilihan utama yang dimiliki para manajer yang berusaha mengubah individu menjadi pemain tim.

### 1. Seleksi

Beberapa orang sudah memiliki keterampilan-keterampilan antarpersonal untuk menjadi pemain tim yang efektif. Ketika mempekerjakan anggota tim, selain keterampilan teknis yang di butuhkan untuk mengisi pekerjaan tersebut, kita juga harus memastikan bahwa calon karyawan bisa memenuhi pera-peran tim mereka, begitu pula dengan berbagai persyaratan teknis.

### 2. Pelatihan

Frustrasi individual bisa dilatih untuk menjadi pemain tim yang diadakan para ahli pelatihan sehingga karyawan memperoleh kepuasan dari kerjasama tim. Biasanya karyawan diberi *workshop* untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan menyelesaikan masalah, komunikasi, negosiasi, dan manajemen konflik.

### 3. Penghargaan

Sistem penghargaan harus diolah kembali untuk membangun usaha-usaha kooperatif dibandingkan usaha-usaha kompetitif. Promosi, kenaikan gaji, dan berbagai bentuk penghargaan lainnya harus diberikan kepada individu demi keefektifan mereka sebagai anggota tim kolaboratif. Ini tidak berarti kontribusi individual diabaikan, bahkan hal ini diimbangi dengan berbagai kontribusi yang tidak mementingkan diri sendiri untuk tim tersebut. Penghargaan intrinsik berupa persahabatan tentunya juga akan diperoleh sebagai sesuatu yang menyenangkan dan memuaskan sebagai bagian integral dari sebuah tim yang berhasil. Peluang untuk terlibat dalam pengembangan pribadi dan membantu rekan-rekan tim berkembang dapat menjadi suatu pengalaman yang sangat menyenangkan dan bermanfaat bagi karyawan.

*Apakah seluruh karyawan harus dibentuk untuk menjadi pemain tim?*

### **Manajemen Lebah**

*“Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda (kebesaran tuhan) bagi orang-orang yang memikirkan.”* (QS.[16] : 69)

Dalam menjalankan perannya, tidaklah mungkin lebih itu sendiri yang melakukan perhitungan berdasarkan kecerdasannya sendiri. Ini adalah bukti nyata bahwa setiap fase dalam hidupnya, lebah tunduk pada hikmah dan kekuasaan Penciptanya. Kerapian, keteraturan, dan kedisiplinan serta ketaatan dalam koloni menjadi ciri lebah.

Dalam satu koloni, lebah terdapat lebah pekerja, pejantan, dan ratu. Pemilahan ini menjadi isyarat bahwa setiap sistem telah terbangun. Ada pembagian tugas dan peran pada masing-masing jenis lebah itu, serta ada mekanisme koordinasi dalam menjalankan tugas dan peran masing-masing dalam rangka mencapai satu tujuan bersama.

Tugas lebah pekerja berbeda dengan lebah pejantan dan ratu. Masing-masing bekerja bedasar spesialisasinya. Spesialisasi mendorong lahirnya budaya *tabadul* (tukar menukar), kerja sama saling membutuhkan serta amal *jama'i* (kerja tim).

Djalaluddin (2007 : 77)

Tadbir Ilahi : Ajaran Manajemen dalam Penciptaan Lebah <http://www.harunyahya.com>

### **Soal-Soal Latihan**

1. Apa yang dimaksud dengan kelompok formal dan informal?
2. Jelaskan model lima tahap perkembangan kelompok!
3. Jelaskan bagaimana kebutuhan-kebutuhan peran berubah dalam situasi-situasi yang berbeda?
4. Dalam model lima tahap perkembangan kelompok, apakah setiap tahapnya harus berjalan sesuai urutan-urutannya?
5. Apa yang dimaksud dengan kekohesifan?
6. Apa yang dimaksud dengan tim dan jelaskan perbedaannya dengan kelompok!
7. Jelaskan jenis-jenis tim!
8. Peran apa saja yang ada di dalam tim?
9. Bagaimana ukuran dan keberagaman suatu tim dapat memengaruhi kinerja tim?
10. Apa saja langkah-langkah yang harus dilakukan organisasi untuk menciptakan pemain-pemain tim?

## UJI-DIRTI MANAJER BARU

### Mengelola konflik

Opini dan perspektif yang bertentangan terjadi dalam setiap tim. Kemampuan untuk mengatasi konflik dan ketidaksepakatan adalah satu ciri dari seorang manajer baru yang sukses. Untuk memahami pendekatan Anda dalam mengelola konflik, pikirkanlah tentang ketidaksepakatan yang pernah Anda alami dengan anggota-anggota tim lainnya atau dalam situasi lainnya, kemudian jawab setiap nomor berikut dengan memilih benar dan salah.

	B	S
1. Saya biasanya menegaskan opini saya untuk memenangkan ketidaksepakatan.		
2. Saya seringkali memberikan solusi yang menggabungkan sudut pandang orang lain.		
3. Saya lebih memilih untuk tidak berdebat dengan anggota-anggota tim.		
4. Saya meninggikan suara saya agar orang lain menerima jabatan saya.		
5. Saya lekas setuju ketika ada orang yang opininya bagus.		
6. Saya cenderung diam daripada berdebat dengan orang lain.		
7. Saya bersikeras dalam mengungkapkan sudut pandang saya selama ketidaksepakatan berlangsung.		
8. Saya mencoba untuk menyertakan ide milik orang lain untuk menciptakan solusi yang akan mereka terima.		
9. Saya suka memuluskan ketidaksepakatan agar orang lain dapat mengikuti.		



## BAB IX

### KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

APAKAH  
ANDA  
MEBANGUN  
JARINGAN  
PRIBADI?

Seberapa besar upaya Anda untuk membangun hubungan dengan orang lain? Jaringan sosial dapat membantu manajer baru dalam pekerjaannya. Untuk mengetahui keahlian membangun jaringan Anda, jawablah pertanyaan berikut dengan memilih benar atau salah.

	B	S
1.Saya belajar lebih awal tentang perubahan yang terjadi di organisasi dan bagaimana perubahan tersebut dapat memengaruhi diri atau posisi saya.		
2.Saya membangun sebanyak mungkin jaringan untuk membantu orang lain dan juga diri saya memecahkan masalah-masalah.		
3.Saya terkesan dengan orang lain dan apa yang mereka lakukan.		
4.Saya serign memanfaatkan makan siang untuk bertemu dan membangun jaringan dengan orang-orang baru.		
5.Saya bepartisipasi dalam kegiatan amal secara rutin.		
6.Saya membuat daftar sahabat dan kolega yang saya kirim ucapan hari raya.		
7.Saya menjaga kontak dengan orang-orang di organisasi dan kelompok sekolah yang pernah saya masuki.		
8.Saya aktif memberikan informasi kepada bawahan, rekan, dan atasan saya.		

## **KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**

### **Garis Besar Bab**

- Komunikasi dalam Organisasi
- Bentuk-Bentuk Komunikasi dalam Organisasi
- Saluran Komunikasi Pribadi
- Komunikasi Efektif
- Saluran Komunikasi Tim
- Saluran Komunikasi Pribadi

### **Hasil Pembelajaran**

- Mengetahui komunikasi merupakan bagian penting dari fungsi pengarahan dan implementasi
- Mengetahui pola komunikasi dalam organisasi
- Memahami bagaimana perbedaan gender dan menyimak memengaruhi efektifitas komunikasi
- Menerangkan tentang saluran komunikasi
- Menyadari peran saluran komunikasi pribadi dalam meningkatkan komunikasi organisasi

#### A. KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Dalam fungsi implemetasi dan pengarahannya setelah diuraikan faktor individu dalam organisasi, kemudian diuraikan mengenai kelompok kerja dalam organisasi maka selanjutnya akan diuraikan pula mengenai komunikasi agar fungsi pengarahannya dapat berjalan secara efektif. Pada intinya, kelompok kerja disusun agar keragaman individu dapat menjadi potensi yang terintegrasi dalam pencapaian tujuan, bukan penghambat dalam pencapaian organisasi. Oleh karena itu selain kelompok kerja perlu disusun, faktor komunikasi antarpekerja, antara pimpinan dan bawahan, dan antarbagian dalam organisasi juga menentukan bagaimana kelompok kerja dapat berjalan secara efektif.

Komunikasi menurut Busro (2018: 207) adalah pertukaran informasi atau pesan secara dua arah antara komunikator dan komunikan, baik langsung maupun tidak langsung, baik dengan menggunakan maupun tidak menggunakan media. Sementara Stonner dalam Ernie dan Kurniawan (2005: 295) mendefinisikan *communication is the process by which people attempt to share meaning via the transmission of symbolic message*. Komunikasi adalah proses dimana seseorang berusaha untuk memberikan pengertian atau kesan kepada orang lain melalui pesan simbolis.

Sementara Daft (2011: 418) mengungkapkan komunikasi adalah proses pertukaran dan pemahaman informasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan tujuan memotivasi atau memengaruhi perilaku. Komunikasi bukan hanya sekedar mengirimkan informasi. Mengetahui perbedaan antara 'berbagi' dan membuat pernyataan sangat penting bagi kesuksesan manajemen.

## B. BENTUK-BENTUK KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

1. Komunikasi Interpersonal, adalah komunikasi yang dilakukan antara seseorang dengan orang lain dalam sebuah organisasi. Terdapat dua bentuk komunikasi interpersonal, yaitu komunikasi lisan dan komunikasi tertulis
2. Komunikasi di Kelompok Kerja, pada prakteknya bentuk komunikasi yang dilakukan ternyata memiliki pola tersendiri sehingga memiliki semacam jejaring komunikasi (*communication network*), yaitu pola bagaimana orang-orang dalam organisasi saling berkomunikasi. Terdapat berbagai pola komunikasi dalam kelompok kerja yang dapat diidentifikasi, diantaranya adalah bentuk roda (*wheel*), huruf Y, bersambung (*chain*), lingkaran(*circle*), dan menyeluruh (*all chanel*).
3. Pola Komunikasi dalam Struktur Organisasi adalah pola bagaimana setiap bagian-bagian dalam organisasi saling berkomunikasi satu dengan lainnya baik antar bagian yang tingkatannya sama (*horizontal*) maupun yang berbeda tingkatannya (*vertikal*).

## C. KOMUNIKASI EFEKTIF

Banyak faktor yang menyebabkan kegagalan dalam berkomunikasi misalnya pemilihan saluran yang menimbulkan gangguan dan keahlian menyimak dari kedua pihak dan perhatian terhadap perilaku nonverbal. Oleh karena itu, agar manajer dapat berkomunikasi secara efektif, mereka harus memahami bagaimana faktor-faktor seperti saluran komunikasi, kemampuan persuasi, perbedaan gender, perilaku nonverbal, dan menyimak dapat memudahkan atau menyulitkan komunikasi.

1. Saluran Komunikasi. Para manajer dapat memilih banyak saluran untuk berkomunikasi dengan manajer lain atau dengan pegawai. Seorang manajer dapat membahas suatu masalah dengan bertatap muka, membuat panggilan telepon, menggunakan olah pesan instan, mengirim email, menulis memo/surat atau memuat entri di blog perusahaan, tergantung jenis pesannya untuk meningkatkan efektifitas komunikasi.
2. Kemampuan Persuasi. Komunikasi tidak hanya untuk menyampaikan informasi tetapi juga untuk membujuk dan memengaruhi orang lain. Untuk membujuk dan memengaruhi, manajer harus sering dan mudah berkomunikasi dengan orang lain. Namun sebagian orang mempunyai pengalaman komunikasi interpersonal yang tidak menyenangkan sehingga mereka cenderung menghindari situasi ketika komunikasi diperlukan.
3. Perbedaan Gender. Kelas, ras, kelompok etnis dan gender semuanya merupakan faktor-faktor yang memengaruhi cara orang berkomunikasi. Manajer harus bekerja keras untuk menghapus pandangan tentang gaya komunikasi seseorang, agar pandangan ini tidak menghambat pemahaman. atau banyak memengaruhi keputusan personel.
4. Komunikasi Nonverbal adalah pesan yang lebih banyak dikirim lewat tindakan dan perilaku manusia daripada kata-kata. Para manajer diawasi-perilaku, penampilan, tindakan, dan sikap mereka menjadi simbol dari apa yang mereka nilai dan harapkan dari orang lain.
5. Menyimak. Kebanyakan manajer kini menyadari pentingnya aliran informasi dari bawah ke atas,

bukan dari atas ke bawah dan mereka sebaiknya menyimak lebih baik. Beberapa organisasi menggunakan tehnik-tehnik inovatif untuk mengetahui apa yang ada di benak pegawai dan konsumen.

#### D. SALURAN KOMUNIKASI TIM

Jenis khusus komunikasi horizontal adalah komunikasi dalam tim. Komunikasi tim berfokus kepada dua karakteristik: tingkat sentralisasi komunikasi tim dan karakter tugas tim.

1. Jaringan tersentralisasi (*centralized network*) para anggota tim harus berkomunikasi melalui seorang individu untuk memecahkan masalah atau mengambil keputusan. Komunikasi ini lebih cepat mencapai solusi untuk masalah-masalah sederhana. Para anggota dapat dengan mudah meneruskan informasi relevan kepada individu sentral agar diambil keputusan.
2. Jaringan terdesentralisasi (*decentralized network*), para individu dapat bebas berkomunikasi dengan sesama anggota tim. Para anggota sama-sama memproses informasi di antara mereka sampai semua orang menyepakati sebuah keputusan. Komunikasi ini lebih lambat untuk masalah sederhana karena informasi diteruskan diantara para individu hingga seseorang akhirnya menggabungkan semua bagian dan memecahkan masalah. Namun komunikasi ini lebih cepat untuk masalah yang lebih kompleks. Karena semua informasi yang dibutuhkan tidak dibatasi pada satu orang, pengumpulan informasi melalui komunikasi yang meluas memberikan masukan yang lebih banyak untuk keputusan.

#### E. SALURAN KOMUNIKASI PRIBADI

Saluran ini berada di luar saluran formal. Komunikasi informal ini berdampingan dengan saluran-saluran formal, tetapi dapat melewati tingkatan hierarkis dan memotong rantai komando vertikal guna menghubungkan hampir semua orang di organisasi. Di kebanyakan organisasi, saluran informal ini menjadi cara utama informasi menyebar dan pekerjaan terselesaikan. Tiga jenis saluran komunikasi pribadi yang penting adalah jaringan pribadi, selentingan, dan komunikasi tertulis.

1. Jaringan Pribadi (*Personal Networking*), diperoleh dan dipupuknya hubungan pribadi yang menembus batas-batas departemen, hierarkis, dan organisasi. Para manajer cerdas bersengaja untuk membangun jaringan komunikasi pribadi dan mendorong orang lain untuk melakukannya.
2. Selentingan (*Grapevine*), kata gosip sebenarnya dapat bermanfaat bagi sebuah perusahaan terutama dimasa perubahan, seperti pemecatan atau perampangan. Sebenarnya gosip dapat menjadi alat berharga bagi para manajer yang dapat mengetahui denyut peristiwa di tempat kerja dengan mengandalkan informasi dari para pegawai yang dikenal. Gosip biasanya menyebar melalui selentingan, yaitu jaringan komunikasi informasi dari orang ke orang yang tidak dikenai sanksi.
3. Komunikasi tertulis, keahlian komunikasi tertulis menjadi makin penting ditempat kerja kolaboratif dewasa ini. Kebutuhan untuk menulis dengan jelas dan cepat tidak pernah sepenting ini di

perekonomian masa kini yang dipacu teknologi dan sangat kompetitif.

### **Soal-Soal Latihan**

1. Jelaskan yang dimaksud dengan komunikasi!
2. Sebutkan beberapa bentuk pola komunikasi yang dapat dilakukan dalam organisasi!
3. Apa yang dimaksud dengan komunikasi informal?
4. Sebutkan beberapa bentuk komunikasi informal yang dapat terjadi!
5. Bagaimana perbedaan gender bisa mempengaruhi efektifitas komunikasi?
6. Bagaimana komunikasi nonverbal dan menyimak bisa memengaruhi efektifitas komunikasi?
7. Jelaskan pembagian saluran komunikasi tim!
8. Sebutkan berbagai pola komunikasi dalam kelompok kerja!
9. Apa yang dimaksud dengan saluran komunikasi pribadi?
10. Apa yang dimaksud dengan *grapevine*?



### **UJI-DIR** Apa Watak Sosial Anda?

Bagaimana diri Anda di mata orang lain? Apa watak sosial Anda? Untuk mengetahuinya tandailah setiap pernyataan berikut dengan benar atau salah menurut Anda.

	Benar	Salah
1. Saya ingin menapaki setinggi mungkin jenjang karir di perusahaan.		
2. Saya menghadapi orang lain jika merasakan adanya konflik.		
3. Orang lain menganggap saya kooperatif dan mudah diajak bekerja sama.		
4. Saya suka langsung membahas inti langsung persoalan.		
5. Saya biasanya membuat keputusan cepat tanpa membicarakannya dengan orang lain.		
6. Saya berusaha sungguh-sungguh untuk memahami sudut pandang orang lain.		
7. Saya suka berkompetisi dan menang.		
8. Saya suka membahas pokok isi persoalan.		
9. Saya memiliki ketertarikan pribadi terhadap orang lain.		

## BAB X

### FUNGSI CONTROLLING

BAGAIMANAKAH SIKAP ANDA TERHADAP PERATURAN DAN KONTROL PERUSAHAAN?

Manajer harus mengontrol orang-orangnya agar organisasinya dapat bertahan, namun kontrol harus diberikan dengan tepat. Perusahaan seringkali kurang demokratis daripada masyarakat di mana perusahaan tersebut berada. Pikirkanlah tentang keyakinan Anda terhadap peraturan orang lain dan jawab tiap nomor dengan memilih benar atau salah.

	B	S
1. Saya yakin orang-orang harus lebih dibimbing dengan perasaan daripada peraturan.		
2. Saya kira pegawai harus datang tepat waktu dalam bekerja atau dalam rapat.		
3. Saya yakin bahwa efisiensi dan kecepatan tidaklah sepenting mengizinkan setiap orang mengutarakan pendapatnya ketika dalam pengambilan keputusan.		
4. Saya rasa majikan harus menyesuaikan diri dengan kebijakan perusahaan.		
5. Saya sering mengizinkan pasangan sah mengambil keputusan sendiri dan menjalankan caranya sendiri.		
6. Saya senang mengatur orang lain .		
7. Saya lebih sabar dalam berhadapan dengan orang-orang yang kurang mampu.		
8. Saya ingin segala hal berjalan hati-hati.		

## **FUNGSI CONTROLLING**

### **Garis Besar Bab**

- Pengertian Kontrol
- Langkah-Langkah dalam Proses Kontrol
- Jenis-Jenis Kontrol
- Kriteria Kontrol Efektif

### **Hasil Pembelajaran**

- Mendefinisikan kontrol organisasi dan menjelaskan mengapa kontrol organisasi adalah fungsi manajemen yang penting
- Menjelaskan langkah-langkah dalam fungsi kontrol
- Mengetahui jenis-jenis kontrol dalam praktek
- Menjelaskan berbagai kriteria kontrol yang efektif

#### A. PENGERTIAN KONTROL

Dalam bab sebelumnya kita telah menguraikan bagaimana organisasi menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan terkait individu maupun kelompok yang ada di dalam organisasi agar dapat menjalankan apa yang telah direncanakan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Bagaimana kalau tujuan yang telah ditetapkan tidak tercapai? Apa yang harus dilakukan?

Perlu adanya fungsi manajemen yang diarahkan untuk memastikan apakah rencana yang diimplementasikan berjalan sebagaimana mestinya dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian perlu diketahui penyebabnya (jika tidak sesuai) dan bagaimana tindakan koreksi yang dapat dilakukan. Fungsi manajemen yang diarahkan untuk melakukan pengawasan atau pengendalian atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya dinamakan dengan fungsi pengawasan atau pengendalian (kontrol).

Robbins and Coulter dalam Solihin (2009: 193) mendefinisikan kontrol merupakan proses monitoring terhadap berbagai aktivitas yang dilakukan sumber daya organisasi untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan tersebut akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan tindakan koreksi dapat dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi.

Schermerhorn dalam Ernie dan Kurniawan (2005: 317) mendefinisikan *control is the process of measuring performance and taking action to ensure desired result*. Pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Dengan demikian manajer di

perusahaan perlu menetapkan standar kinerja untuk setiap pekerjaan yang akan dilakukan. Standar kinerja ini akan menjadi ukuran apakah manajer perlu melakukan tindakan koreksi sekiranya ditemukan beberapa penyimpangan.

#### B. LANGKAH-LANGKAH DALAM PROSES KONTROL

1. Penetapan Tujuan (*Goal Setting*), proses pengontrolan diawali dengan adanya penetapan terlebih dahulu berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, strategi untuk mencapainya, sampai kepada penentuan anggaran (*budget*) yang menunjukkan rencana alokasi masing-masing sumber daya organisasi perusahaan dalam menunjang pencapaian tujuan. Tujuan, strategi maupun anggaran dapat dijadikan standar.
2. Pengukuran (*Measuring*) merupakan penetapan satuan numerik terhadap suatu objek yang diukur, terdiri dari : pertama, objek pengukuran dan kedua, metode pengukuran.
3. Membandingkan (*Comparing*) merupakan proses membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja dan berbagai tujuan yang telah ditetapkan
4. Tindakan Manajerial (*Managerial Action*) yaitu melakukan evaluasi terhadap kinerja yang dicapai organisasi secara keseluruhan maupun pencapaian individu. Ada tiga tindakan manajerial.
  - a. Tindakan perbaikan (*correction action*) bertujuan agar penyimpangan yang terjadi tidak berlangsung terus menerus.
  - b. Revisi standar (*revise standar*) apabila standar tidak dianggap akurat.

- c. Tidak melakukan apa-apa (*do nothing*) bila kinerja aktual sesuai dengan standar yang dibuat.

### C. JENIS-JENIS KONTROL

#### 1. Berdasarkan proses produksi

- *Feedforward control*, pengendalian yang berada pada tahapan input dari suatu proses produksi.
- *Concurrent control*, pengendalian yang dilakukan selama proses produksi berlangsung.
- *Feedback control*, pengendalian yang dilakukan pada tahap output produksi sudah dilakukan.

#### 2. Berdasarkan objek atau apa yang harus dikendalikan

- *Output control*, mengukur kinerja yang dicapai dan membandingkannya dengan berbagai standar.
- *Behavioral control*, pengendalian dengan cara mengawasi secara langsung karyawan apakah sudah menerapkan aturan dan standar pelaksanaan operasi yang komprehensif.
- *Organizational culture control*, agar perusahaan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang terjadi, maka budaya yang diperlukan adalah budaya adaptif yang memungkinkan perusahaan mengembangkan nilai-nilai baru sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan.

#### 3. Berdasarkan subjek yang melakukan kontrol

- pengontrol internal, dilakukan secara mandiri oleh setiap pekerja terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

- pengontrol eksternal, dilakukan terhadap seseorang atau bagian oleh orang lain atau oleh bagian di luar bagian yang diawasi (bagian yang lebih tinggi).
- Berdasarkan fungsi operasional, pengontrol dibagi menjadi pengontrol di bagian sumber daya manusia, informasi dan keuangan, operasi atau produksi, dan di bagian pemasaran.

#### D. KRITERIA KONTROL EFEKTIF

Lewis, dkk dalam Solihin (2009: 202) agar suatu sistem pengontrolan berjalan secara efektif dalam mendeteksi dan melakukan tindakan koreksi terhadap berbagai kinerja yang tidak sesuai dengan standar, maka sistem pengontrolan tersebut harus memenuhi beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Sistem kontrol harus berhubungan dengan strategi perusahaan.
2. Memaksimalkan seluruh langkah di dalam proses kontrol.
3. Mengandung ukuran yang objektif dan subjektif.
4. Memiliki kerangka waktu *feedback* yang jelas.
5. Dapat diterima oleh para pekerja.

Pendekatan yang dilakukan manajer untuk menjalankan kontrol terus menerus berubah dalam banyak organisasi saat ini. Berkenaan dengan pergerakan menuju partisipasi dan pemberdayaan pegawai, banyak perusahaan mengadopsi proses kontrol desentralisasi. Tentunya disesuaikan dengan budaya organisasi dan keyakinan tentang bagaimana menjalankan kontrol.

Dengan kontrol yang didesentralisasi, kekuasaan lebih merata dan didasarkan pada pengetahuan dan pengalaman serta jabatan. Setiap orang terlibat dalam kendali mutu yang terus berjalan, dan budayanya akan bersifat adaptif.

Umar bin Khattab biasa menghabiskan sebagian malamnya untuk berkeliling kota Madinah untuk melihat kondisi umat yang dipimpinnya dari dekat. Saat melewati sebuah gang tiba-tiba ayunan langkah nya tertahan, dari bilik sebah rumah kecil Beliau mendengar seorang ibu berbicara dengan putrinya. “Tidakkah kau campur susumu? Hari sudah menjelang pagi”, kata ibu itu kepada anaknya. “Bagaimana mungkin aku mencampurnya? Sementara Amirul Mukminin melarang perbuatan itu”, sahut sang anak. “Orang-orang juga mencampurnya, campurlah! Amirul mukminin tidak mengetahuinya”, balas sang ibu. “Jika khalifah Umar tidak melihatnya, maka Tuhan Umar pasti melihatnya. Aku tidak mau melakukannya”, jawab sang anak. Sebuah jawaban yang menyentuh hati umar. Kelak, dari rahim anak perempuan yang jujur ini terlahir seorang khalifah yang sangat adil, rajin beribadah dan masyhur kebijaksanaannya, yakni Umar bin Abdul Aziz yang sering disebut khalifah kelima setelah Khulafaur Rasyidin. Amin (2010: 87)



### Soal-Soal Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan kontrol?
2. Jelaskan bagaimana hubungan antara kontrol dengan perencanaan!
3. Mengapa perusahaan harus melakukan proses kontrol?
4. Jelaskan bagaimana proses kontrol dilakukan dalam perusahaan!
5. Dari segi proses ada berapa macam jenis kontrol?
6. Berdasarkan fungsi operasional dalam manajemen sebutkan jenis-jenis pengawasannya!
7. Apa yang dimaksud dengan *output control*?
8. Jelaskan perbedaan *behavioral control* dengan *organizational culture control*!
9. Jelaskan kriteria kontrol yang efektif!
10. Apa yang dimaksud dengan kontrol didesentralisasi?

APAKAH PENDEKATAN  
KONTROL ANDA ?

Sebagai seorang manajer baru, bagaimanakah Anda akan mengontrol unit kerja Anda? Apakah pendekatan Anda? Silahkan jawab tiap nomor dengan memilih benar atau salah.

	Benar	Salah
1. Saya mendapati diri saya kehilangan pandangan terhadap tujuan jangka panjang ketika terjadi krisis jangka pendek.		
2. Saya lebih memilih problem dan proyek yang kompleks daripada yang simple.		
3. Saya dapat menyusun langkah-langkah yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek.		
4. Saya membuat sebagian besar keputusan tanpa harus mengetahui rencana keseluruhan.		
5. Saya menyimpan buku dan catatan pribadi dalam susunan yang rapi.		
6. Saya lebih memilih tugas yang lebih menantang kemampuan saya dalam berpikir.		
7. Saya memikirkan bagaimana perilaku saya berhubungan dengan hasil kerja yang saya kehendaki.		
8. Saya senang berada dalam situasi ketika hasil kerja diukur dan dijadikan alat ukur.		

## DAFTAR PUSTAKA

- Abu Sinn, Ahmad Ibrahim.,2008, *Manajemen Syariah*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Al-Mubarakfuri Shafiyrrahman., 2016, *Sirah Nabawiyah*, Qisthi Press, Jakarta.
- Amin, Riawan A., 2010, *Menggagas Manajemen Syariah*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Busro, Muhammad, 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,Penerbit Kencana, Jakarta.
- Daft, Richard L., 2008, *Era Baru Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Djalaluddin Ahmad, 2007, *Manajemen Qur'ani*, UIN Malang Press, Malang.
- Fauzia, Ika Yunia., 2013, *Etika Bisnis dalam Islam*, Penerbit Kencana, Jakarta.
- Robbins, Stephen P.dan Judge, Timothy A., 2008, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Solihin Ismail, 2009, *Pengantar Manajemen*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sule, Ernie T. Dan Saefullah, Kurniawan., 2005, *Pengantar Manajemen*, Penerbit Kencana, Jakarta.
- Winardi, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Prenada Media Grup, Jakarta.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno., 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.